

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر بسكرة



عهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

تخصص تسيير المنشآت الرياضية

تحت عنوان :

دور العلاقات العامة في حل المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء
فرق كرة القدم

دراسة ميدانية على مستوى الرابطة الجهوية لكرة القدم باتنة.

إشراف الدكتور :

بوعروري جعفر

إعداد الطالب:

❖ جاب الله عبد المجيد

السنة الجامعية:

2017/2016

II

شكر

قال تعالى: { رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ } {19}

سورة النمل الآية 19.

و قال ع: [من لم يشكر الناس لم يشكر الله]

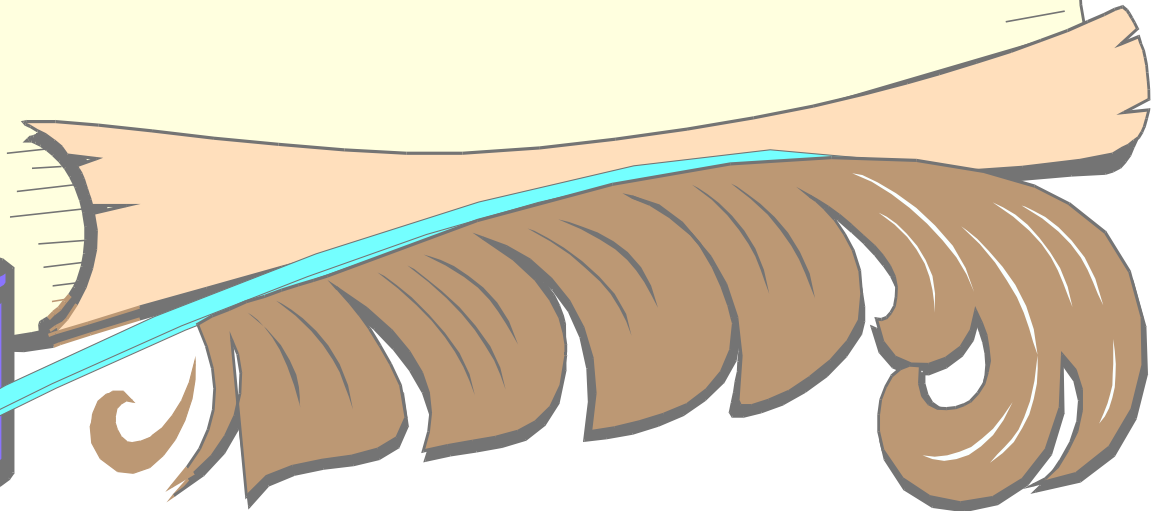
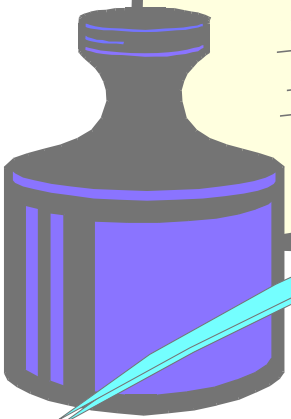
في البداية نشكر الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا البحث سواء من قريب أو من بعيد ، كما يسعدنا أن نتقدم بأسمى التقدير وجزيل

الشكر

إلى الدكتور المشرف * بوعروري جعفر * الذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة

التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذا البحث ، و لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان

إلى كل أساتذة وطلبة المعهد istaps بسكرة



الإهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى :

نبع الحنان المتدفق ، التي أرضعتني قوة وشجاعة وصهرت على تربيته ، وعلمتني أن الحياة كفاح إلى أبعد المدى ، إلى التي فرحت لفرحتي ، وبكت لنجاحي إلى الوالدة العزيزة التي مهما تحدثت عنها لن أستطيع أن أوفيها حقها عن تعبها المضيء طوال هاته السنين.

إلى الذي تعب من أجل أن يفتح لي درب الحياة والذي غرس فيا حب العمل ، أبي العزيز .

إلى كل إخوتي وأخواتي الذين اتخذت لهم قلبي مسكنا .
إلى جميع الأهل والأقارب، و كل الأصدقاء والأحباب البعيد والقريب.
إلى زملائي في الدراسة ، وإلى جميع الأساتذة الذين قاموا بتأطيري .
إلى جميع سكان ولاية بسكرة .

إلى أحبائي بمعهد التربية البدنية و الرياضية ببسكرة
إلى كل عزيز لم يذكر اسمه من خلال هذا الإهداء ، فاسمه منقوش في القلب لا يحتاج إلى النقش بقلم قد يزول حبره بطول الوقت.

محتوى الدراسة :

شكر و عرفان

إهداء

قائمة المحتويات

قائمة الجداول والاشكال

الصفحة	العنوان
أب	مقدمة
الجانب التمهيدي :الإطار العام للدراسة	
4	1-الإشكالية
5	2-فرضيات الدراسة
5	3-أهمية الدراسة:
6	4-أهداف الدراسة
6	5-تحديد المفاهيم
9	6-الدراسات السابقة
10	7-صعوبات البحث
الجانب النظري	
الفصل الأول :الإدارة الرياضية	
13	تمهيد
14	1- مفهوم الإدارة
15	2- الإدارة الرياضية
16	2- الإدارة الرياضية
17	4- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية
18	5- وظائف الإدارة الرياضية
31	خلاصة
الفصل الثاني :العلاقات العامة	
33	تمهيد
34	1-تاريخ العلاقات العامة
43	2-تعريف العلاقات العامة
46	3-مبادئ العلاقات العامة
49	4- خصائص العلاقات العامة
50	5-أهمية العلاقات العامة
51	6-أهداف العلاقات العامة

52	7-وظائف العلاقات العامة
53	8-تنظيم إدارة العلاقات العامة
55	9-موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
56	10-اختيار موظفي العلاقات العامة
58	11-التخطيط لأنشطة العلاقات العامة
59	12-أنشطة وبرامج العلاقات العامة
60	13-الوسائل التي تستخدمها العلاقات العامة في إيصال رسالتها
61	خلاصة
الفصل الثالث: إدارة المشكلات في العلاقات العامة	
63	تمهيد
64	1-مفهوم الأزمة
64	2-طرق التعامل مع الأزمة
69	3-دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات
71	4-وضع المخططات موضع التنفيذ
73	5العدل و تحقيق الحلول المرضية في إدارة القضايا و المشكلات
74	6-دور العلاقات العامة في ترشيد القرارات الإدارية
75	7- العلاقات العامة وإتصال الأزمة
77	8-الدور التقييمي للعلاقات العامة
79	9-إستراتيجية العلاقات العامة
81	10-أهداف الاتصالات الإدارية في المنظمة
85	خلاصة
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة	
88	تمهيد
89	1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
90	2- منهج الدراسة
91	3- مجتمع وعينة الدراسة
91	4- الدراسة الاستطلاعية
92	5- مجالات البحث
92	6- ضبط متغيرات الدراسة
92	7- أدوات الدراسة
93	8- الأسس العلمية للدراسة
93	9- المعالجة الإحصائية
95	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة	
97	تمهيد
98	1- عرض وتحليل نتائج الدراسة
131	2- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات المطروحة

134	3- الاستنتاج العام
135	4- التوصيات والاقتراحات
137	الخاتمة
139	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين التكرار و النسبة المئوية حول جنس الرئيس	98
02	يبين التكرار و النسبة المئوية للمستوي التعليمي لرؤساء فرق كرة القدم.	99
03	يبين التكرار و النسب المئوية حول أعمار رؤساء الفرق الرياضية للكرة القدم.	100
04	يبين التكرار و النسب المئوية للخبرة الميدانية للرؤساء	101
05	يبين التكرار و النسب المئوية حول طبيعة الخبرة الرياضية لدى رؤساء الفرق للكرة القدم	102
06	يبين التكرار و النسب المئوية للحضور في الاجتماعات التنظيمية	103
07	يبين التكرار و النسب المئوية لمساعدة الرؤساء في مساعدة الرؤساء للإدارة العلاقات العامة في إحصاء العقبات الإدارية.	104
08	يبين التكرار و النسب المئوية في مواجهة الرؤساء الصعوبات أثناء التعامل مع المشرفين على الرابطة.	105
09	يبين التكرار و النسب المئوية لمواجهة الرؤساء أثناء مواجهتهم مشكلة إدارية	106
10	يبين التكرار و النسب حول مراعاة الرابطة لظروف رؤسائهم عند وقوعهم في مشكلات إدارية.	107
11	يبين التكرار و النسب حول وجود صورة ذهنية لدى الرؤساء	108
12	يبين التكرار و النسب حول إمكانية حل الرؤساء لمشكلاتهم دون نوع العلاقة مع المشرفين	109
13	يبين التكرار و النسب المئوية لضعف العلاقة في حل المشكلات	110
14	يبين التكرار و النسب المئوية حول اهتمام الرابطة بحل المشكلات الإدارية لفرقها	111
15	: يبين التكرار و النسب المئوية حول قيام الرابطة بالدراسات المسحية	112
16	يبين التكرار و النسب المئوية حول وجود معالجة و تقديم الحلول من طرف الرابطة	113
17	يبين التكرار و النسب للمشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الفرق	114
18	يبين التكرار و النسب المئوية حول الكشف عن المشكلات الإدارية	116
19	يبين التكرار و النسب المئوية حول تبليغ الرابطة الرؤساء الحلول عند معرفتها	117
20	يبين التكرار و النسب المئوية عن اعتبار المشاركة في الانشغالات موقف إيجابي عند الرؤساء	118
21	يبين التكرار و النسب المئوية حول فعالية إدارة العلاقات العامة في بناء الموقف الإيجابي	119
22	يبين التكرار و النسب حول إمكانية ترك إنطباع حسن بعد موقف الرابطة	120
23	يبين التكرار و النسب المئوية حول مساهمة الموقف الإيجابي في أخذ صورة حسنة	121
24	يبين التكرار و النسب المئوية حول توفر الفرق على وسيلة الاتصال	122
25	يبين التكرار و النسب المئوية حول توفر موقع إلكتروني لفرق الكرة القدم	123
26	يبين التكرار و النسب المئوية حول وجود مكلف بالاتصال داخل النوادي الرياضية	124
27	يبين التكرار و النسب المئوية حول رفع ميزانية النشاط الاتصالي	125

126	يبين التكرار و النسب المئوية حول نوع وسيلة الأتصال لدى الرؤساء	28
127	يبين التكرار و النسب المئوية حول مساهمة الوسائل المتوفرة في تسهيل عملية الاتصال	29
128	يبين التكرار و النسب المئوية حول أهمية سهولة الأتصال مع الربطة الجهوية	30
129	يمثل آراء الرؤساء عن وجود صعوبات في الأتصال مع الرابطة	31
130	يبين التكرار و النسب المئوية حول وجود أهمية للإتصال في حل المشكلات	32

قائمة الإشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين التكرار و النسبة المئوية حول جنس الرئيس	98
02	يبين التكرار و النسبة المئوية للمستوي التعليمي لرؤساء فرق كرة القدم.	99
03	يبين التكرار و النسب المئوية حول أعمار رؤساء الفرق الرياضية للكرة القدم.	100
04	يبين التكرار و النسب المئوية للخبرة الميدانية للرؤساء	101
05	يبين التكرار و النسب المئوية حول طبيعة الخبرة الرياضية لدى رؤساء الفرق للكرة القدم	102
06	يبين التكرار و النسب المئوية للحضور في الاجتماعات التنظيمية	103
07	يبين التكرار و النسب المئوية لمساعدة الرؤساء في مساعدة الرؤساء للإدارة العلاقات العامة في إحصاء العقبات الإدارية.	104
08	يبين التكرار و النسب المئوية في مواجهة الرؤساء الصعوبات أثناء التعامل مع المشرفين على الرابطة.	105
09	يبين التكرار و النسب المئوية لمواجهة الرؤساء أثناء مواجهتهم مشكلة إدارية	106
10	يبين التكرار و النسب حول مراعاة الرابطة لظروف رؤسائهم عند وقوعهم في مشكلات إدارية.	107
11	يبين التكرار و النسب حول وجود صورة ذهنية لدى الرؤساء	108
12	يبين التكرار و النسب حول إمكانية حل الرؤساء لمشكلاتهم دون نوع العلاقة مع المشرفين	109
13	يبين التكرار و النسب المئوية لضعف العلاقة في حل المشكلات	110
14	يبين التكرار و النسب المئوية حول اهتمام الرابطة بحل المشكلات الإدارية لفرقها	111
15	: يبين التكرار و النسب المئوية حول قيام الرابطة بالدراسات المسحية	112
16	يبين التكرار و النسب المئوية حول وجود معالجة و تقديم الحلول من طرف الرابطة	113
17	يبين التكرار و النسب للمشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الفرق	114
18	يبين التكرار و النسب المئوية حول الكشف عن المشكلات الإدارية	115
19	يبين التكرار و النسب المئوية حول تبليغ الرابطة الرؤساء الحلول عند معرفتها	117
20	يبين التكرار و النسب المئوية عن اعتبار المشاركة في الانشغالات موقف إيجابي عند الرؤساء	118
21	يبين التكرار و النسب المئوية حول فعالية إدارة العلاقات العامة في بناء الموقف الإيجابي	119
22	يبين التكرار و النسب حول إمكانية ترك إنطباع حسن بعد موقف الرابطة	120
23	يبين التكرار و النسب المئوية حول مساهمة الموقف الإيجابي في أخذ صورة حسنة	121
24	يبين التكرار و النسب المئوية حول توفر الفرق على وسيلة الأتصال	122
25	يبين التكرار و النسب المئوية حول توفر موقع إلكتروني لفرق الكرة القدم	123
26	يبين التكرار و النسب المئوية حول وجود مكلف بالاتصال داخل النوادي الرياضية	124
27	يبين التكرار و النسب المئوية حول رفع ميزانية النشاط الاتصالي	125
28	يبين التكرار و النسب المئوية حول نوع وسيلة الأتصال لدى الرؤساء	126
29	يبين التكرار و النسب المئوية حول مساهمة الوسائل المتوفرة في تسهيل عملية الاتصال	127
30	يبين التكرار و النسب المئوية حول أهمية سهولة الأتصال مع الربطة الجهوية	128
31	يمثل آراء الرؤساء عن وجود صعوبات في الأتصال مع الرابطة	129
32	يبين التكرار و النسب المئوية حول وجود أهمية للإتصال في حل المشكلات	130

مقدمة

مقدمة:

لقد أصبحت الرياضة لغة عالمية تتجاوز حدود الاختلافات والفروق بين البشر على وجه المعمورة، فهي تعكس وتمثل الإيديولوجية، وتظهر فيها السياسة وتتأثر الرياضة بالعلم و التكنولوجيا، وتقوم بأدوار تحقق وظائف وتنجز مهامها مختلفة ومتباينة، تعكس بنى ونظم سياسة اقتصادية واجتماعية متطورة، إن دورها الآن لا يقتصر على ساحات الملاعب وجداول المنافسات ومنصات التتويج، بل أصبح يمتد ويتطور؛ وتشكل الرياضة جسرا

للحوار والتقارب والاحترام والتفاهم وقبول الطرف الآخر، والمساهمة الفاعلة في حل المشكلات الإنسانية بغض النظر عن المتعاملين معها بشكل مباشر.

ومن الواضح أن الساحة الرياضية شهدت تطورا كبيرا في مجالات الإعلام و الإدارة والتسيير، نتيجة لتطور نطاق إشرافها واتساع بيئتها الداخلية والخارجية من حيث المنخرطين فيها والمشجعين والمعجبين بها وخاصة في قيمة المداخل وقوة الاستثمارات التي تنوعت اهتماماتها وأساليبها ، وتمارس الإدارة المختصة بالإعلام قوتها في التأثير من خلال الرسالة التي تنقلها إلى الجمهور المستهدف فالمهمة الجوهرية في هذه العملية هو ليس فقط أن توجد وأن ترسل بل أن تصل وأن تأثر فيه .ولعل من بين الوظائف العملية والميدانية لهذه الوظيفة الإعلامية والتي تهتم بدراسة سلوك الأطراف المتعامل مع الإدارات التي تشرف على تنظيم الممارسة الرياضية وتضبط قوانينها وأشكالها وأماكنها وكذلك ردود أفعالهم والنظر في مختلف العوائق التي تقف في وجههم من مشكلات اجتماعية وإقتصادية وسياسية وتشريعية وإيديولوجية هي دون شك وظيفة العلاقات العامة، وتنطوي هذه الوظيفة في تلك الممارسة المتعلقة بالاتصالات المتبادلة مع الجمهور أو الأطراف الخارجية من إدارات أخرى لها صلاحية الاهتمام بالحركة الرياضية يحددها التشريع المعمول به في كل دولة، ولعل الرابطة الجهوية لكرة القدم أحد هذه الإدارات التي تنظم وتسهر على تطبيق قوانين هذه اللعبة النبيلة على مستوى التراب الوطني الجزائري والتي تتدرج تحت إمرها مختلف الفرق الرياضية التي تمارس هذه اللعبة.

ويهتم بحثنا في هذه الدراسة بكشف نوع العلاقة التي تربط الرابطة الجهوية لكرة القدم الجزائرية وفرقها وأهمية وظيفة إدارة العلاقات العامة داخلها في تقديم حلول للمشكلات التي تواجه رؤساء الفرق الرياضية.

حيث قسمنا هذه الدراسة الى جانبين:

-الباب الأول :يتعلق بالاحاطة النظرية للموضوع وأسس الفلسفية حيث قسم الى ثلاثة فصول تمحور الفصل الأول حول للإدارة "أهمية ومشكلاتها التنظيمية ومختلف العقبات التي تواجه وظائفها ليتم التطرق في الثاني ماهية العلاقات العامة ووظائفها وجمهورها وكيفية بناء صورة ذهنية حسنة لديهم ثم نعرض في الفصل الثالث على العلاقة الموجودة بين إدارة العلاقات العامة وإدارة المشكلات الإدارية.

-الباب الثاني :تناولنا فيه فصلين الفصل الأول يتعلق بالإجراءات المنهجية المتبعة المتمثلة في مجتمع البحث والعينة والمنهج المستخدم وأداة البحث وسائل المعالجة الإحصائية .بينما ضم الفصل الثاني تحليل ومناقشة النتائج والفرضيات .ليتم في الأخير الإجابة على الفرضيات المطروحة على ضوء النتائج المتوصل إليها.

الجانب التمهيدي : الإطار العام للدراسة

1-الإشكالية:

إن كثير من الفرق الرياضية للكرة القدم تعاني من مشاكل جوهرية تعيق السير الحسن بها من أجل وضع اللاعبين في ظروف حسنة تمكنهم من رفع الانجاز الرياضي، وفي كثير من الأحيان يبدي مسيروا هذه الفرق امتعاضهم من عدم وجود آليات إدارية تم بدراسة انشغالاتهم والبحث في سبل تقارب جديدة بينهم وبين معاملها من جماعات محلية ومديرية

وصية م، وبالرغم من وجود رابطات جهوية مهمتها الأساسية هي السهر على وضع هذه الفرق في أحسن الظروف من أجل القيام بمهمتها التي وجدت لأجلها؛ فكان من الضروري تسليط الضوء على هذه الرابطات الجهوية باعتبارها أحد الميكانيزمات الإدارية التي تعنى بتطبيق أهداف الاتحادية الجزائرية لكرة القدم .

ومن المعروف أن تنشأ بين الرابطات الجهوية والفرق الرياضية التي تنطوي تحت ولائها قنوات اتصال تمكن من تبادل للتوجيهات والمستجدات المتعلقة بالتنسيق وطرح انشغالات فرقها وتمثيلها في الاجتماعات الرسمية مع السلطة الوصية، وإذا كانت إدارة العلاقات العامة تعمل على خلق جو من الثقة المتبادلة بين الإدارة و المتعاملين معها بصفة خاصة والجمهور بصفة عامة بقصد الحصول على تأييد لسياستها؛ فانه من الواضح جدا أن تكون لهذه الرابطات الجهوية ممارسة اتصالية بينها وبين فرقها تهدف إلى حل المشكلات الإدارية التي تعيق فرقها ممثلة في رؤساءها .وحسب تيري ليركيرت أنه من الضروري أن يكون للاتصال الذي يكون أثناء حدوث خلل ما في عناصر التنظيم بغية الوصول إلى حالة التوازن داخل إدارة معينة اتصال ذا فعالية عالية وهذا لا يتأتى إلا بأفراد ذوي كفاءة عالية. وعليه قمنا بطرح التساؤل التالي :

ما هو دور العلاقات العامة في حل المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء فرق كرة القدم ؟

هذا ما أدى بنا إلى طرح الإشكالية في التساؤلات التالية:

- 1- ما هو واقع تنظيم و ممارسة إدارة العلاقات العامة داخل الرابطات الجهوية لكرة القدم إتجاه رؤساء فرقها الرياضية؟
- 2- ما طبيعة العلاقة القائمة بين رؤساء الفرق الرياضية لكرة القدم و القائمين على إدارة العلاقات العامة داخل الرابطات الجهوية الخاصة بهم؟
- 3- فيما تتمثل المشكلات الإدارية التي يواجهها رؤساء الفرق الرياضية لكرة القدم؟

2-فرضيات الدراسة:

تمثلت الفرضية العامة لبحثنا في:

تلعب إدارة العلاقات العامة للرابطات الجهوية دورا مهما في حل المشكلات التي تواجه رؤساء فرق كرة القدم.

حيث تندرج تحتها الفرضيات الجزئية التالية:

- 1-تساهم العلاقة الحسنة بين إدارة العلاقات العامة و رؤساء الفرق في حل المشكلات الإدارية القائمة لرؤساء فرق كرة القدم.

2- يساهم الموقف الإيجابي لإدارة العلاقات العامة في حل المشكلات الإدارية لرؤساء كرة القدم.

3-سهولة الاتصال بين إدارة العلاقات العامة ورؤساء فرق كرة القدم يساهم في حل المشكلات الإدارية لرؤساء الفرق لكرة القدم.

3-أهمية الدراسة:

إن أهمية هذه الدراسة تتمثل في جانبين احدهما علمي ذو مصداقية كصفة يمدّها ميدان التربية والرياضية بمحو الصورة السيئة من أذهان مختلف الشرائح على انها ميدان تروحي ليس إلا ، فهذه الدراسة إضافة إلى البحوث الأخرى التي منحت التربية البدنية والرياضية أسس علمية مستوحاة من مختلف العلوم الإجتماعية و السلوكية و البيولوجية..... الخ. حيث يعمل هذا البحث على توضيح العلاقة بين التربية البدنية و الرياضية وإدارية وعلم النفس الاجتماعي ويمكن الاستفادة من نتائج الدراسة لتكون وثيقة علمية لمعالجة بعض المشاكل التي تواجه الإدارة الرياضية .وثانيهما الجانب الميداني حيث تظهر الدراسة التي هي بين أيدينا إمكانية فهم مختلف الصعوبات الإدارية أثناء ممارسة النشاط البدني و الرياضي.كذلك تلك المقاربة للجانب النظري بما هو موجود في الواقع الرياضي الجزائري.

4-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

1-واقع الممارسة في إدارة العلاقات العامة داخل الرابطات الجهوية لكرة القدم " الرابطة الجهوية باتنة "

2-فعالية إدارة العلاقات العامة من خلال تذليل المشكلات الإدارية لرؤساء الفرق لكرة القدم

3-نوع العلاقة السائدة بين الرابطات الجهوية ورؤساء فرقها التي تنتمي إليها.

4-المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الفرق الرياضية لكرة القدم لرابطة باتنة .

5-موقف رؤساء فرق كرة القدم من نوع الممارسة في إدارة العلاقات العامة داخل الرابطة الجهوية باتنة.

5-تحديد المفاهيم:

5-1-تعريف إدارة العلاقات العامة¹:

عرفها قاموس ويبستر بأنها مجموعة من النشاطات تقوم بها هيئة أو اتحاد أو حكومة أو أي تنظيم في البناء الاجتماعي من أجل خلق علاقة طيبة وجيدة وسليمة مع الجماهير المختلفة التي تتعامل معها كجمهور المستهلكين و المستخدمين وجملة الأسهم، وكذلك الجمهور بوجه عام، وذلك لتفسير نفسها للمجتمع لكي تكسب رضاه

وأهم ما أشار إليه هذا التعريف انه لم يقصر ممارسة العلاقات العامة على أجهزة معينة أو نوع معين من المؤسسات بل تعدى إلى أي تنظيم في البناء الاجتماعي مثل الرابطات والفرق الرياضية والاتحادية والفدرالية الدولية لأي رياضة كانت أولمبية أو غير أولمبية، كما أن هذا التعريف اهتم بالعلاقة النفعية التي تربط هذه التنظيمات مع جمهورها ومختلف التنظيمات الأخرى التي تشاركها في نفس المهمة بغض النظر عن هيكلتها وأساليبها.

ويعرف أحمد كمال أحمد العلاقات العامة بأنها عملية مستمرة تستخدم أدوات الإعلام والاتصال بعد قياس اتجاهات الرأي العام وتفسير نفسية الجماهير المعنية المتصلة بالهيئات الاجتماعية بصفة مباشرة أو غير مباشرة، وكذلك العاملين بالتنظيمات الاجتماعية طبقاً لمنهج علمي يمكن عن طريق توصيل رأي المسؤولين في هذه التنظيمات إلى جميع الفئات المذكورة من الجماهير تهدف إيجاد التفاهم والاتفاق والتكيف بين المؤسسات وجماهيرها المختلفة وبذلك تحقيق الفائدة للجميع، وعرف الدكتور حامد زهران العلاقات العامة بأنها "الجهود المقصود المستمرة والمخططة التي تقوم بها إدارة المؤسسة والتي تهدف إلى الوصول إلى تفاهم متبادل وثقة متبادلة، ومنفعة متبادلة وتأييد متبادل، وتعاون متبادل وعلاقات سليمة بين المؤسسة وبين الجماهير التي تتعامل معها في داخلها وخارجها عن طريق النشر و الإعلام والاتصال الشخصي بحيث يتحقق في النهاية التوافق بين المؤسسة و الجماهير² ويقول فريزر وسيتل في هذا المجال أن الجميع بطريقة أو بأخرى يمارسون نشاط العلاقات العامة يوميا، بالنسبة إلى المنظمات فإن كل محادثة تليفونية وكل رسالة مكتوبة وكل مقابلة شخصية تعتبر ممارسة للعلاقات العامة³. وهي بالمفهوم البسيط تحقيق عملي للمثل العربي الذي يقول: عامل الناس بقدر ما تحب أن يعاملوك به.

5-2- مفهوم العلاقات العامة في التربية البدنية:

العلاقات العامة علم وفن مستند على أسس علم الاجتماع الإنساني لقياس وتفسير اتجاهات الجماهير الرياضية المختلفة التي لها صلة بالمؤسسة الرياضية من أجل تحقيق التوازن بين

¹ محمد فريد الصحن، العلاقات العامة) المبادئ و التطبيق(،بيروت،الدار الجامعية، 1988، ص22

² كرمية إبراهيم، العلاقات العامة في المؤسسات السياحية، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005، ص8

³ كرمية إبراهيم، مرجع سابق، ص9

أهداف تلك المؤسسات . وأهداف ومصالح واحتياجات الجماهير الرياضية المختلفة التي لها صلة بها ⁴

3-5-3-الرابطات:

هي عبارة عن جمعية تسيير بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات، وأحكام هذا القانون والقوانين الأساسية للاتحادية و يحدده القانون الجزائري وفق ما يمليه قانون- 31-90 المؤرخ في 04-12-1990.

الذي يحدد التنظيم الذي على أساسه يتم إنشاء الرابطات والجمعيات وكذا آليات العمل فيها. حيث تتولى الرابطة الرياضية التنسيق بين النوادي والرابطات الرياضية المنظمة إليها إذ تمارس الرابطة الرياضية مهامها تحت سلطة ورقابة الاتحادية الجزائرية التي تنضم إليها طبقاً لأحكام المقررة في القوانين الأساسية للاتحادية الرياضية الوطنية⁵

4-5-4-تعريف الإدارة:

-عرفها تايلور بأنها المعرفة الدقيقة لما تريده من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بالعمل على أحسن طريقة وأرخصها.⁶

- كما عرفها فايول بأنها عمل يتضمن التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة⁷

5-5-5-المشكلة الإدارية:

1-5-5. المشكلة :

حالة واقعية، تتجلى في قصور النظام من القيام بوظيفته وتحقيق أهدافه، تحتاج إلى تشخيص وتحليل وتتطلب حلاً لكل مشكلة أعراضها وأسبابها.

2-5-5. الحالة :

هي مجموعة الشروط و الظروف الداخلية و البيئة التي يكون عليها النظام، وفي حالة وقوع مشكلة فإن الحالة و المشكلة تشكلان مع بعضهما البعض ما يسمى بالحالة- المشكلة ⁸

3-5-5. الحالة المشكلة :

⁴ إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية(العلاقات العامة- التنمية الإدارية- التسويق والتمويل في المجال الرياضي- السياحة مصدر لتمويل الرياضة)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية. 2004 ..ص28

⁵ الجريدة الرسمية الجزائرية، المادة 48، العدد 52، الصادرة بتاريخ 18 غشت سنة 2004

⁶ سالم فؤاد، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، 1992، ص17

⁷ عقيلي عمر وصفي، الإدارة) أصول وأسس ومفاهيم(، دار النشر والتوزيع، عمان، 1997، ص32

⁸ شمس الدين عبد الله، مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، دون نشر، دمشق، 2005، ص 11

مجموعة من الشروط والظروف التي يكون عليها النظام و لا تتيح له إمكانية القيام بوظائفه على المستوى المطلوب لتحقيق أهدافه.

5-5-4. عرض المشكلة :

ظاهرة تتم عن خلل ما في عمل النظام وهو نتيجة لسبب ما.

5-5-5.سبب المشكلة :

فعل سلوكي لعنصر أو أكثر من عناصر النظام، يؤدي إلى حدوث خلل ما في عمل النظام (وقوع المشكلة)

5-5-6. وقوع المشكلة :

عملية واقعية وهادفة، تتلخص في تحديد الحالة-المشكلة وأعراضها وأسبابها وبينها وبين المشكلات الثانوية المرافقة لها.

5-5-7. تحليل المشكلة:

عملية واعية وهادفة، تتلخص في صياغة الهدف) مجموعة الأهداف (المتوخاة من حل المشكلة ودراسة أسبابها وتحديد عواملها ومتغيراتها) ومن ثم صياغتها كمسألة تتطلب حلا.

5-5-8. حل المشكلة :

مجموعة من الإجراءات التي تصادف إلى نقل النظام من حالة القصور عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه إلى حالة تمكنه من تحقيق ذلك، إن نقل النظام من حالة راهنة إلى أخرى يتطلب فعلا مناسباً.

وفي الوقت الذي تتعدد فيه بدائل الفعل الممكنة، تتعدد بدائل الحل الممكن لذلك كان لا بد من حصر وتحديد مجموعة بدائل الحل الممكنة واختيار أفضلها حسب مبدأ المعقولية.

5-5-9. تعريف المشكلة الإدارية :

أي مشكلة تتعلق بوظائف الإدارة، تتجلى في تعطل النظام الإداري أو قصوره عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه، أو إن حالة النظام الإداري لا تتوافق مع الحالة المرغوب أن يكون عليها في الوقت الراهن في المستقبل أو عند وجود أي ضرورة لتغيير أهداف نشاطات النظام⁹

6-الدراسات السابقة :

من بين الدراسات المشابهة التي تناولت موضوع العلاقات العامة هي دراسة الدكتور حسن الشافعي بعنوان:إدارة العلاقات العامة في الأندية الرياضية. وهذه الدراسة عبارة عن بحث

⁹ شمس الدين عبد الله، مرجع سابق، ص11

قدمه إلى مجلة كلية التربية الرياضية الزقازيق؛ واستهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية العلاقات العامة في الأندية الرياضية من حيث وظائفها ومكانتها في إدارة الأندية الرياضية وقد أوصت الدراسة مايلي :¹⁰

- ضرورة تواجد إدارة داخلية للعلاقات العامة مستقلة عن إدارة النادي.
- ضرورة الاهتمام بإدارة العلاقات العامة لما لها من أهمية بالغة في البحث التخطيط التنسيق الإنتاج و الإدارة.
- أهمية اختيار العلاقات العامة لما تلقي عليه مسؤولية القرارات الخاصة بالأنشطة المختلفة للنادي.

7- صعوبات البحث:

تمثلت في جملة العوائق التي صادفت بحثنا هذا و التي نذكر منها:

- نقص الدراسات التي تناولت موضوعات مشكلات العمليات الإدارية في المجال الرياضي الجزائري.
- نقص الاحترافية في الممارسة الإدارية في المجال الرياضي الجزائري أدى إلى إنقاص عزيمنتنا في ظل ارتباطنا بالوقت.
- استعنا بكثير من الباحثين في مجال العلاقات العامة إلا أن غياب اللمسة العلمية الرياضية لديهم كانت وراء إلغائنا لجملة من الأفكار التي تساعد بيئة المؤسسات الاقتصادية فقط دون غيرها.

¹⁰ حسن الشافعي، إدارة العلاقات العامة في الاندية الرياضية، مجلة كلية التربية البدنية الزقازيق، العدد 19 1992، ص

الجانب النظري

الفصل الأول:

الإدارة الرياضية

تمهيد

حرصنا في تناولنا في هذا الفصل ، العمل الإداري في المجال الرياضي الذي يخضع لعدة أسس نستطيع من خلالها بحقيق اهداف المؤسسات الرياضية والوصول إلى تحقيق وتطوير هذه المؤسسات وهيكلها التابعة لها ويكمن هذا النجاح في وجوب توفر عدة مقومات إدارية ضرورية يجب احترامها والالتزام بها للوصول إلى تحقيق الغايات والأهداف

المنشودة لهذه المؤسسات الرياضية، ولعل أهمية الإدارة الرياضية تكمن في طريقة تسيير هذه المؤسسات وهيكلها من جهة ومن جهة أخرى كيفية تسيير الإمكانيات والموارد المتاحة لهذه المؤسسات.

لذلك تعتبر الإدارة الرياضية هي الركيزة الأساسية في بناء المؤسسات الرياضية، وتعتمد على أسس وقواعد لتحقيق أهداف هذه المؤسسات الرياضية، وللإدارة الرياضية عناصر يجب أن تتوفر لإكمال الحلقات والوظائف الإدارية فالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، عناصر أساسية ومهمة في بناء المنظومة الإدارية، فكل واحدة تكمل الأخرى ولعل عرضنا في هذا الفصل لأهمية هذه العناصر وخصائصها ومكوناتها دورا كبيرا في بناء إستراتيجية هذه المؤسسات الرياضية في الوصول إلى أهدافها.

1- مفهوم الإدارة :

هناك عدة تعاريف لكلمة الإدارة سردتها كثير من الباحثين والكتاب، وقد تبارى المتخصصون في وضع التعاريف الجامعة والشاملة لمعنى الإدارة والتي نسوق منها :

يعرفها الإداري الأمريكي " (Jenson) بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هؤلاء الأفراد سواء أكان ذلك من خلال الإنجازات الفعالة والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح".¹

أما ماري باركر M Parker فيعرفها على أنها " فن إنجاز الأعمال بواسطة الناس ".²

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية للنشر، ط1 ، عمان، 2002، ص52.
² - عصام بنوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي (ط1)، القاهرة، 2001، ص27.

ويتناولها (Water) فيقول أنها استخدام العلم في عمليات الاختيار والتنظيم والسيطرة على النشاطات الآتية: الإجراءات، الأفراد، الآلات، المواد، التحويل، التسويق، عمل ما يجعل ذلك العلم أكثر إنسانية وأعظم ربحاً.

"كما يعرفها حسن شلتوت وحسن معوض بأنها فن تطبيق السياسة الإدارية الموضوعة في الإطار التنظيمي العام على أن يراعى هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان"³.

وقد عرفها إدوارد بريك بأنها مسؤولية اجتماعية تتضمن التخطيط والتنظيم الفاعلين لعمليات المنشأة، وإقرار الإدارة اللازمة لضمان سير الأعمال مع الخطة المرسومة وتوجيه ومراقبة الأفراد في المنشأة⁴.

ومن هذه التعاريف يمكن استخلاص مفهوم شامل للإدارة، والتي هي فن تنظيم وتدريب السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المسطرة.

2- الإدارة الرياضية:

إن الرياضة وأهميتها كباقي شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة تنظيم جيدين وأن الاختصاصيين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع عامة يمكن أن تنسجم مع الجوانب التطبيقية العملية وبهذا فإن مهمتهم هذى تتجدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الخبرة المتجمعة أو التي تتجمع نتيجة للعمل الإداري.

"إن كل المساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفين رئيسيين متداخلين مع بعضهما.

❖ تحقيق انجازات رياضية عالية.

❖ محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل

ومنظم"⁵.

لقد توضح ومنذ سنوات طويلة بأن النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك وهذا لا يتمثل بمهام المدرب مع الرياضي في الفريق فحسب بل

³- إبراهيم عبد المقصود: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الشروق، القاهرة، 1981، ص101.

⁴- مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سابق، ص52.

¹- مروان عبد المجيد إبراهيم: المرجع السابق، ص57.

يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية، وقد أدركت الدول المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور وعملت على تشريع القوانين الخاصة بذلك لأجل تطوير وحماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل وذلك بمساهمة اللاعبين والمدربين والإداريين.

"إن هذا يقودنا إلى وضع الفكرة الأولى من هذا الموضوع الذي نحن بصدد دراسته وهي ليس بالإمكان تحقيق أي تطور ملموس في أي عملا إداريا جيدا والذي يستند إلى مبادئ الإدارة العلمية الحديثة وبهذا فإن العمل الإداري هو أحد عوامل التطور الأساسية في حقل التربية البدنية والرياضية بشكل عام وهذا يقودنا إلى القول بأن الإدارة العلمية الحديثة تحقق بالاستخدام العلمي للعمل الإداري وبهذا فإن الفعالية العلمية في هذا الحقل تستند وببساطة على الخبرة المتجمعة في العمل الذي أساسه العلم والذي يستخدم المعرفة الحديثة للعلوم الرياضية والإدارية."

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الإدارة الفاعلة في زيادة الانجاز الرياضي وتطويره كما ونوعا وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل الأنشطة الرياضية.⁶

والإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصرا من العناصر التي تسعى لتقديم وازدهار هذه اللعبة فهي تفود التقدم وتعمل جاهدة على تحفيز التغير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته وبهذا فإنها مطالبة بأن تعد نفسها وتهيئ أدواتها.

3- مكونات الإدارة الرياضية:

✧ العامل البشري:

" يعد الفرد نواة المنظمة بحيث إن أي تنظيم أو منظمة تتكون من أعضاء، والفرد هو أساس السلوك التنظيمي، وعنصر لازم لأي موقف سلوكي سواء كان يستجيب لتوقعات الإدارة أو لمؤثرات بيئية فيعمل أو يسلك بمفرده أو ضمن جماعة أو فريق عمل."⁷

✧ العامل الجماعي:

المنظمة تشكل محيط عمل لمجموعة من الأفراد لهم أهداف واهتمامات مشتركة إذ أن فردا أو بعض الأعضاء لا يستطيع تحقيق الهدف دون تفاعل جماعي مشترك يستطيعون تميز أنفسهم – كأعضاء – عن غيرهم من غير الأعضاء بالجماعة، ولهم أدوار.

⁶ - مروان عبد المجيد إبراهيم: المرجع السابق، ص58.

⁷ - أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، جامعة بنها، مصر، 2000، ص22.

" فكل فرد يمارس دورا أو أكثر تجاه غيره من الأعضاء لهم أحاسيس ومشاعر تجاه بعضهم البعض، ولهم قيم مشتركة، ولهم قواعد وأنماط يسلم كل فرد بجهد مع زملائه لتحقيق هدف مشترك".⁸

✧ المنظمة والتي تعمل الإدارة لأجلها:

يطلق لفظ المنظمة على الجهاز أو الهيكل الذي تمارس فيه أنشطة الإدارة. ويعد تعبير "المنظمة" أدق وأصدق من التعبيرات الأخرى الشائعة مثل: "النشأة" أو "المشروع".

"ولفظ المنظمة مشتقا من تعبير " التنظيم " الذي يشير لتنظيم يضم مجموعة تعمل وفق تخطيط وتنسيق معين لتحقيق هدف محدد يمثل توجه الإدارة "

✧ القائد الإداري:

إن نجاح أي منظمة متوقف على مدى فاعلية إدارتها هذه الأخيرة التي لا يمكنها تحقيق أهدافها بشكل وافي إلا بوجود قائد إداري فعال، " والذي يتميز بقدرة التأثير اعتمادا على سماته الشخصية حتى ينجح في تحفيز مرؤوسيه، وإرشادهم، وحثهم على الأداء المثمر تجاه تحقيق الأهداف المخططة".⁹

- صفات القائد الإداري:

- الأمانة والعدل والإخلاص في العمل.
- صفات عقلية وفكرية، أي أن يكون على قدر من الذكاء.
- صفات جسمانية حتى يتحمل عبء العمل.
- صفات فنية أي أن يكون ملما بالتخصص الذي يعمل به.
- صفات ثقافية بحيث يكون معلقا على العلوم الأخرى.
- صفات إنسانية يستطيع من خلالها التعامل مع العنصر البشري.¹⁰

4- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية :

تعتمد الإدارة الرياضية الناجحة على المهارات الآتية:

⁸- إبراهيم عبد المقصود : المرجع السابق، ص229.
⁹- إبراهيم عبد المقصود : المرجع السابق، ص263-264.

¹⁰-www.mmsec.com/m3.files/idara.htm

1- **المهارات الفنية:** وهي التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات، وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التفنن في المجال الرياضي.

2- **المهارات الإنسانية:** القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة لغرض التعاون وتجانس تام في فريق العمل، وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وبعلاقة جيدة.

3- **مهارات الاستيعاب الفكري:** وتتمثل في القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة، وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض¹¹

5- وظائف الإدارة الرياضية

5-1. الوظيفة الأولى: التخطيط

التخطيط عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة، وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى، إذ لا يمكن تنفيذ أعمال على أكمل وجه دون تخطيط لها، فحسب التخطيط ورسم الأهداف بطريقة مناسبة يكفل القيام بالأنشطة والأعمال خلال فترة قياسية وبأقل تكلفة، فالتخطيط مرحلة التفكير – التي تسبق أي عمل – ووضع الافتراضات لما ستكون عليه الأحوال في المستقبل، ثم وضع خطة تبيّن الأهداف المطلوبة الوصول إليها والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف، وطريقة استخدام هذه العناصر، وهذا كله يتم خلال فترة زمنية معينة وهي سنة عادة، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل، اتخاذ هذه القرارات لما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم ومن يقوم به.

وظائف التخطيط:

ويتضمن التخطيط القيام بمجموعة من الوظائف يمكن حصرها في النقاط التالية:

★ تحديد وتوضيح الأهداف المطلوب تحقيقها.

★ جمع كل المعلومات التي يمكن الوصول إليها، والتي تتصل بالخطة والهدف.

★ تحديد العناصر (كما ونوعاً) الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف سواء أكانت هذه

العناصر مادية (مواد، عتاد، آلات،...)، أم بشرية (موظفين، عمال فنيين..)، أم مالية.

¹¹ مروان عبد المجيد إبراهيم: المرجع السابق، ص 60.

★ تحديد الأعمال الرئيسية للمشروع بترتيب أهميتها، ووضع البدائل المناسبة بما يتفق والظروف المحيطة ويتمشى مع السياسات المقررة ، ووضع البرامج الزمنية للعمل، وتحديد مراحل التنفيذ.¹²

- مبادئ التخطيط:

هناك عدد من المبادئ التي يجب أن يقوم عليها التخطيط الناجح نذكر منها:

- أ- يجب أن يقوم التخطيط على رعاية مصالح الأفراد بالمنطقة.
- ب- يجب أن يشترك جميع الأفراد في إعداد الخطة.
- ج- يجب أن يقوم التخطيط على أساس مبني على الحقائق الصحيحة والتفكير الموضوعي الواقعي.
- د- يجب أن يقوم التخطيط على أساس عدد من الأساليب بدلا من الاعتماد على أسلوب واحد (التعددية واختيار الأسلوب الأنسب).
- هـ- يتوقف نجاح التخطيط على عملية تسجيل البيانات والحقائق.
- و- نجاح التخطيط متوقف في الأساس على القدرة على التفكير قبل أداء العمل والتصرف على ضوء الحقائق لا على أساس التحقيق¹³.

أهمية التخطيط :

تبرز أهمية التخطيط الذي يعد من أهم وظائف الإدارة الرياضية في العناصر التالية:

- 1- يحدد الأهداف المطلوب التوصل إليها بالجهد الجماعي.
- 2- يرسم السياسات والقواعد التي تحكم تصرفات المرؤوسين في استخدامهم لعناصر المنشأة.
- 3- يحدد العناصر (كما و كيفا) الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف سواء كانت هذه العناصر مادية (مواد، آلات، أموال) أو بشرية (موظفين، عمال فنيين).
- 4- يقرر الخطوات والإجراءات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ مختلف العمليات¹⁴ ، لذلك يجب أن تراعى:

¹² - السيد حسن شلتوت وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1988، ص16.

¹³ - السيد حسن شلتوت وحسن معوض : المرجع السابق، ص17.

أ) أن تكون الأهداف واضحة وصريحة ومفهومة لجميع الأفراد، وأن تكون مرتبطة بأهداف الأفراد الشخصية، وذلك ضماناً لتعاونهم وقيامهم بالمجهودات المطلوبة.

ب) أن تكون السياسات التي تضعها الإدارة مفهومة ومعروفة من طرف جميع الأفراد، وأن تكون مرنة بحيث تسمح للأفراد بالتصرف في حالة حدوث تغيرات داخل المشروع (المنشأة) أو خارجه.

وأن تكون محددة الألفاظ والمفهوم حيث لا تقبل التأويل.

كما يجب أن يشترك جميع العاملين داخل المؤسسة في وضع سياساتها بطريقة منظمة حتى يشعر الأفراد أن هذه السياسات ليست مملأة عليهم أو مفروضة عليهم وإنما هي سياساتهم التي اشتركوا في وضعها وتكوينها، وبذلك يتعاونون على تنفيذها بنجاح حسب الخطة الموضوعية .

ج) أن تراعى الاعتبارات السابقة عند وضع الميزانيات التقديرية لأنها تسهل عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

د) أن يراعى عند وضع الإجراءات والبرامج الزمنية أن تكون واضحة وصريحة ومفهومة من طرف جميع العاملين. 15

2- مراحل التخطيط:

تتم عملية التخطيط في عدد من المراحل يمكن إجمالها فيما يلي:

- وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية للمشروع أو العمل.
- تحليل وتقييم البيئة، تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف، وجمع كل الحقائق والمعلومات المتعلقة بطبيعة هذا العمل.
- تحديد البدائل، بناء قائمة من الاحتمالات والخطط البديلة لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.
- اختيار الحل الأمثل من خلال دراسة هذه الخطط كلها ثم اختيار ما يبدو الأنسب منها.

14- حسن أحمد الشافعي: التنظيم الدولي للعلاقات الرياضية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998، ص90.

15- عصام بدوي، مرجع سابق، ص60.

○ تنفيذ الخطة، تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

○ مراقبة وتقييم النتائج، التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها، وإجراء التعديلات اللازمة في حالة وجود التغيرات، ولطالما أن عملية التخطيط تقوم على أساس من الحقائق والمعلومات بالإضافة إلى أنها تتعلق بالمستقبل، فإن هذه العملية لا يمكن أن يكون كاملة خالية من الأخطاء لأنه.

أولاً: الحقائق والمعلومات ليست متوفرة على الدوام.

ثانياً: من الصعب الإلمام بجميع العوامل والاعتبارات التي تؤثر في موقف معين مستقبلاً، ومن ثم فمن اللازم أن ننظر إلى ما نضعه من تخطيط على أنه عملية مرنة قابلة للتعديل كلما توفرت لدينا معلومات جديدة.¹⁶

2-5. الوظيفة الثانية: التنظيم

التنظيم والإدارة عنصران متكاملان وإن كان بينهما اختلاف فالتنظيم وظيفة من وظائف الإدارة، وهو يهدف إلى توفير نوع من المهارات، والمسؤوليات عن طريق التوزيع المناسب للأشخاص والواجبات، " ويعرف التنظيم على أنه مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين، أي أن التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقاتها ببعضها البعض/ وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق أهداف المنظمة"¹⁷، أما الإدارة فهي العنصر الحي الذي يجعل البناء أو الهيكل في حالة عمل ونشاط هادف، وهي بذلك تختص بالسلوك داخل المنظمات أي داخل البناء أو الهيكل.

وكلمة " التنظيم " تطلق على الجهود التي تبذل بقصد:

¹⁶ - www.mmsec.com/m3.files/idara.htm

¹⁷ - إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي: التنظيم في المجال الرياضي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، ج2، الإسكندرية، 2003، ص09.

- ▲ تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها ثم تقسيمها إلى مجموعات، ويمكن أن يتولى كل منها شخص واحد.
- ▲ توزيع العمل على العاملين بشكل يضمن عدم الازدواج وقيام أكثر من شخص بنفس العمل.
- ▲ توجيه كافة الجهود نحو أهداف محددة.¹⁸

1- خطوات التنظيم:

هناك بعض الخطوات التي يجب إتباعها عند تحديد الوظائف وتوزيعها في علاقات إنتاجية معينة لإحدى الهيئات أو المؤسسات، هذه الخطوات هي:

- بيان أهداف المؤسسة وتبعيتها (حكومية أو أهلية) ونوع المتعاملين الذين تخدمهم والمنطقة التي تخدمها.
- تحديد أعمال واجبات الهيئة وتصنيف الأعمال التي تقوم بها في مجموعات متناسقة.
- تحديد الإدارات والأقسام التي تكون هياكل التنظيم الإداري للمؤسسة واللازمة لتحقيق أهدافها، وتوضيح ذلك على خارطة تنظيمية.
- تحديد احتياجات هذه الإدارات والأقسام، تحديد سلطاتها ومسؤولياتها والعلاقة بينها.
- تحديد عدد الوظائف والموظفين اللازمين لحاجة العمل بالمؤسسة والمؤهلات والشروط الواجب توافرها فيهم.
- تحديد اختصاصات وسلطات ومسؤوليات هؤلاء الموظفين وتوضيح العلاقة بينهم.
- وضع لوائح العمل التنظيمية مثل لائحة الموظفين، واللائحة المالية ولائحة المخازن والمشتريات، ولائحة البدل السعر... الخ.

¹⁸- إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي : المرجع السابق، ص 09.

- وضع النظم التي تحدد طرق وإجراءات العمل في الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة.
- وضع نظم المراقبة الداخلية وتحديد أنواع ومحتويات التقرير الدورية الواجب تقديمها للمستويات الإدارية المختلفة.
- الدراسة المستمرة وتتبع تنظيم المؤسسة وتعديل هذا التنظيم بما يكفل التقدم المستمر.¹⁹

أنواع التنظيم:

(1) التنظيم الرسمي.

(2) التنظيم غير الرسمي.

أولاً: التنظيم الرسمي:

" وهو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمؤسسة وبشكلها أو مظهرها الهندسي، وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال، وتوزيع الاختصاصات، ويقتضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي، وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج الأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح، وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها."²⁰

ثانياً: التنظيم غير الرسمي:

وهو الذي يهتم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمؤسسة وسلوكها، "والتنظيم غير الرسمي ينشأ نتيجة للدور الاجتماعي الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة، والجماعة الصغيرة هي أحد عناصر التنظيم غير الرسمي الهامة، ومن الملاحظ أن الأعضاء في الجماعة الصغيرة تنمو لديهم مشاعر انتماء قوية إليها بما لا يتوافر في المؤسسة الكبيرة التي يعملون بها."²¹

أسس التنظيم:

¹⁹ - www.mm.sec.com/m3.files/idara.htm

²⁰ - إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص10.
²¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي، المرجع السابق، ص11.

هناك عدة عوامل تؤثر في الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة، ومنها حجم المؤسسة، والحاجة إلى التنسيق بين الوظائف والأعمال، والقيادة وغير ذلك، وليس هناك شكل واحد للتنظيم يطبق في كل الحالات، ولكن نوع التنظيم الذي يتبع هو ذلك الذي يتفق مع أغراض المؤسسة وأهدافها، ويمكن تمييز ثلاثة أنواع رئيسية للتنظيم قائمة على أساس تقسيم العمل وهذه الأنواع الثلاثة هي:

1- تنظيم على أساس جغرافي.

2- تنظيم على أساس الغرض الرئيسي.

3- تنظيم على أساس وظيفي.²²

1- التنظيم على أساس جغرافي:

بمقتضى هذا التنظيم " فإن جميع أوجه النشاط في المنظمة الخاصة بمنطقة معينة تجمع في وحدة تنفيذية واحدة، وهذه الوحدة مع غيرها من الوحدات المتماثلة بالمناطق الأخرى تخضع لإشراف مركزي واحد بصرف النظر عن درجة المركزية أو اللامركزية التي تتمتع بها الوحدات الجغرافية.

2- التنظيم على أساس الغرض الرئيسي:

ويقوم هذا التنظيم في الأساس على نوعيه السلعة التي تنتجها المؤسسة، أو فئة الجمهور المتعامل معها أو نوع الخدمة المؤداة، ويقول كثير من الإداريين أن تحديد الغرض بوضوح هو في حد ذاته ضمان هام لتحقيق أهداف الإدارة، وأن هذا التحديد يسهل عملية التنسيق بين إدارات وأقسام المؤسسة.

3- التنظيم على أساس وظيفي:

ويعد هذا التنظيم أهم وأنجح أنواع التنظيم، ويقوم على " تقسيم العمل على أساس التخصص داخل المنظمة فكل عمل أو نشاط يشكل وظيفة متميزة تمثله وحدة مستقلة بالبناء التنظيمي، مثل التخطيط والتحويل والإنتاج والإعلان... الخ.

ويحبذ معظم خبراء التنظيم هذا النوع، ومع ذلك فقلما توجد منظمة قائمة على أساس تنظيمي واحد.²³

أهمية التنظيم :

²² - السيد حسن شلتوت وحسن معوض، مرجع سابق، ص 46.
²³ - السيد حسن شلتوت وحسن معوض :المرجع السابق، ص 47.

تحتاج أي منشأة من المنشآت إلى قدر كبير من التنظيم الإداري تتلخص مهمته في توظيف الجهد التنظيمي لخدمة نشاط الأفراد العاملين في كافة الجوانب المتعلقة به كالاتصال والتنسيق، وإصدار اللوائح والشروط والإشراف على إعداد النماذج الفنية والاستثمارات وكذا العلاقات الخارجية، كما أن التنظيم هو الإطار العام الذي تمارس من خلاله الإدارة "ويركز بعض العلماء على أهمية الوظيفة التنظيمية في العملية الإدارية، وخاصة وأن الوظيفة التنظيمية تضع في اعتبارها دائماً أن توضيح الأهداف ومقاييس ومعايير تقييم عمل الإدارة في المؤسسة يعتبر خطوة أساسية في تعبئة الجهود بشكل فعال" 24.

إن التنظيم الإداري يعني وضع البرامج والأهداف والسياسات التي تهدف إلى رفع مستوى الإدارة بصفة عامة وكفاءة الإداري بصفة خاصة وتزيد من درجة إحساسه بواجباته الإدارية.

وتظهر أهمية التنظيم في خمس زوايا رئيسية هي:

التنظيم يقسم العمل بين العاملين .

نقل القرارات إلى الرجاء المنظمة سواء من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى.

التنظيم يحدد أسلوباً نمطياً في العمل ويمكن من خلاله فهم الطرق والأساليب المنتهجة من طرف الإدارة.

توفير أنظمة ومعلومات في للاتصال بين مختلف الإدارات الموجودة في المؤسسة.

التنظيم يحقق التنمية والتدريب للعاملين فيه. 25

3-5. الوظيفة الثالثة: التوجيه

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المؤسسة وبناء هيكلها التنظيمي، وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوات التالية في العملية الإدارية هي توجيه الموظفين باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحياناً على أنها التحفيز أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية، لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفي الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركيز معظم العاملين في المؤسسة، وإذا أراد أي شخص أن يكون مشرفاً أو مديراً فعلاً عليه أن يكون قيادياً فعالاً فحسن توجيه العاملين تبرهن على مدى فعاليته.

24- إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، دار الوفاء ط1، الإسكندرية، 2003، ص11.

25- عصام بدوي، مرجع سابق، ص71.

متغيرات التوجيه:

أساس التوجيهات للمرؤوسين ستركز حول نمط في قيادة (دكتاتوري، ديمقراطي، عدم التقيد)، وطريقة اتخاذ القرارات.

هناك العديد من المتغيرات التي ستدخل في القرار حول كيفية توجيه المرؤوسين مثل: مدى خطورة الحالة، نمط القيادي، تحفيز المرؤوسين بالإضافة إلى ذلك يكون على القائد الموجه:

١ معرفة جميع الحقائق عن الحالة.

٢ التفكير في الأثر الناجم عن القرار على المهمة.

٣ الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذ القرار.

٤ التأكد من سلامة القرار الذي تم اتخاذه.

بالإضافة إلى ذلك يجب عليه:

١ تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.

٢ جعل الأوامر واضحة ومختصرة.

٣ متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر معددة سواء كانت شفوية أو كتابية.²⁶

مقترحات حول العملية التوجيهية:

١ عدم جعل التوجيه نزاع من أجل السلطة، ومحاولة تركيز اهتمام المدير – اهتمام

الموظفين – على الأهداف الواجب تحقيقها.

٢ عدم اللجوء إلى الأساليب الخشنة، وذلك لأجل أن يأخذ الموظفين التعليمات بجدية.

٣ الانتباه للكلمات الصادرة، الكلمات قد تصبح مصدر غير موثوق فيه للأفكار، كما

يجب أيضا مراقبة نبرة الصوت.

٤ عدم الافتراض أن الموظفين فهموا كل شيء، وإعطائهم فرصة لطرح الأسئلة

ومناقشة الأهداف.

²⁶ - www.mm.sec.com/m3.files/idara.htm

- ١ التأكيد من الحصول على " التغذية الراجعة " بالطريقة الصحيحة وإعطاء الموظفين الذين يريدون للاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي يتم فيه تعريض المهام لهم.
- ٢ عدم إعطاء الكثير من الأوامر، المعلومات الزائدة عن الحد الذي تعتبر فيه مثبطة للعاملين، وجعل التعليمات مختصرة ومباشرة.
- ٣ إعطاء التفاصيل المهمة فقط، بالنسبة للمساعدین القدماء، حيث لا يوجد أكثر مما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل.
- ٤ الانتباه للتعليمات المتضاربة، والتأكد من عدم القول للموظفين أمرا ما بينما المشرقين في الإدارات المجاورة ويقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.
- ٥ عدم اختيار العامل المستعد للعمل فقط، والتأكد من عدم تحميل الشخص المستعد أكثر من طاقته، والتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبيهم من العمل الصعب أيضا.
- ٦ الأهم من جميع ذلك عدم لعب دور " القائد المتسلط "، المشرفين.²⁷

4-5. الوظيفة الرابعة: الرقابة

التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه يجب أن يتبعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم. لذلك فالرقابة آخر وظائف الإدارة، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها، في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشأ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف، مقاييس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوعة في المؤسسة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المراد تحقيقها.

خطوات العملية الرقابية:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط في الحقيقة، الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط، هذه العملية يمكن أن تحضر في أربعة خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.²⁸

²⁷ - www.mm.sec.com/m3.files/idara.htm

²⁸ - السيد حسن شلتوت وحسن معوض، مرجع سابق، ص49.

هذه الخطوات الأربعة الأساسية هي:

1- إعداد معايير الأداء، المعيار أداة قياس، كمية أو نوعية، صممت لمساعدة مراتب أداء العاملين، والسلع أو العمليات. المعايير تقدم لتحديد، أو التأخر عن الأهداف، طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته أي كانت المعايير، ليكن تصنيفهم جميعا إلى أهدى هاتين المجموعتين، المعايير الإدارية، والمعايير التقنية.

أ- المعايير الإدارية، تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقنيات الأداء، ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء والمطلوب لبلوغ الأهداف المحددة، تعبر المقاييس الإدارية نحن، من، متى، ولماذا تعمل؟

ب- المعايير التقنية، يحدد ماهية وكيفية العمل، وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليات، والمواد، والآلات، ومعدات السلامة، والموردين، يمكن أن تأتي المعايير من مصادر داخلية وخارجية.

2- متابعة الأداء الفعلي- هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي.

3- مقياس الأداء، في هذه الخطوة تقيس المديرين الأداء، ويحددون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة، كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء، أما إذا كانت النتائج بعيدة عما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

4- تصحيح الانحرافات عن المعايير، تحدد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاث أشياء- المعيار، دقة القياسات التي بينت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف ضع في الاعتبار أن تلك المعايير قد تكون مرخية جدا، أو صارمة جدا، القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات تقسها، وأخيرا من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاما رديئة عند تحديد الإجراءات التقويمية الواجب اتخاذاها.²⁹

²⁹- السيد حسن شلتوت وحسن معوض: المرجع السابق، ص50.

خلاصة:

تعتبر الإدارة الرياضية أحد سبل نجاح المؤسسة الرياضية، هذا ما يولي ضرورة الاهتمام بهذه الإدارة لذلك فإن الجهات المسؤولة عن الإدارة في المؤسسات الرياضية مطالبة بتدارك النقص، ومسايرة المستجدات في الميادين المتعلقة بتحسين عمل الإدارة الرياضية من خلال إتباع أحدث الطرق والأساليب الأكثر سهولة في الاستعمال، خاصة والأبقى أثرا.

الفصل الثاني : العلاقات العامة

تمهيد :

تحتاج التربية البدنية و الرياضية في المؤد الهيئات المختلفة على مستوى الدول إلى أجهزة العلاقات العامة بصفقتها ميدانا جديداً في الحقل التربوي والمهني، فطبيعة التربية البدنية والرياضية والتفسير الصحيح لها ولفلسفتها السليمة كل ذلك يحتاج إلى مجهود منظم لتقريبها إلى أذهان الجماهير الرياضية المختلفة التي لها صلة بالمؤسسة الرياضية ومساعدة الإدارة الرياضية في تحديد الأهداف ومصالح واحتياجات الجماهير الرياضية من هذا تدرك مدى أهمية العلاقات العامة في المجال الرياضي حتى يمكن استغلالها في توصيل المفاهيم

الرياضية المختلفة وحتى تكون الجماهير على وعي كامل وإدراك واضح للتربية البدنية و الرياضية.

1- تاريخ العلاقات العامة:

إن العلاقات العامة قديمة قدم الوجود الإنساني حيث نشأت مع نشأة البشرية وتطورت بتطور الحضارات لأن محاولات الإنسان لإقامة علاقات مع الوسط الاجتماعي المحيط به، فكل منظمة في المجتمع تعمل على تحقيق هدف أو تقديم خدمة أو منتج معين لأفراد المجتمع وعلى هذا الأساس أصبح لأفراد المجتمع أو جمهور المنظمة على وجه التحديد دور في الاعتراف بوجود المنظمة، فالجماهير هي التي تمنح الدعم والتأييد الذي تحتاجه أي منظمة في ظل تنوع وتنافس المنظمات، وتنامي أهمية الرأي العام، وانتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال الرقمي، وقد أدركت الشركات والمؤسسات والمنظمات أن نجاحها يرتبط بقدرتها على الاتصال بالجماهير وتشكيل صورة إيجابية لنفسها، وتحسين سمعتها، والتأثير على الرأي العام.

أن العلاقات العامة ظاهرة اجتماعية فأينما يوجد تجمع إنساني فلا بد من قيام علاقات بين أفراد ومنظمات هذا المجتمع. (تعتبر العلاقات العامة ظاهرة اجتماعية امتدت جذورها منذ أن وجد الإنسان على هذه الأرض. ومما لاشك فيه أن التجمعات البشرية أينما وجدت نشأت بينها العلاقات والاتصالات والمعاملات حتى تستطيع هذه التجمعات أن تواجه متطلبات

الحياة¹. ولكي يعيش الناس في مجتمع كبير ومتنوع كان عليهم الحفاظ على حد أدنى من الوفاق ، وهذا الوفاق المطلوب لا يتم عن طريق التواصل فيما بين الأفراد والجماعات فحسب بل يحتاج إلى توفير مهارات معينة كالقدرة على الإقناع والتأثير و عامل الإقناع يبقى هو القوة المحركة للعلاقات العامة.

1-1. العلاقات العامة في العصور القديمة :

أن الجماهير في الأزمنة القديمة كانت أصغر حجماً واقل تعقيداً وكانت وسائل التعبير عن اتجاهات الجماهير محدودة وطريقة التعبير بدائية فالتمثيل والنصب ومختلف أشكال الفن المعماري في العالم القديم تعد شاهداً على أولى المحاولات للتأثير في سلوك الناس، فالأهرامات والمعابد والتمثيل والقبور واللوحات الفنية والكتابات القديمة كلها أمثلة على تخليد الحكام خاصة أن قوتهم بنيت على قناعات ومعتقدات دينية، والأدب والفن القديمان مجداً المآثر البطولية التي حققها القادة العسكريون والزعماء والتي قدمت للشعوب كآلهة أو أنصاف آلهة، وفي أحاديث الزعماء لم تكن اللغة البلاغية الرفيعة تستخدم مصادفة، إذ أن فن البلاغة والخطابة يعدان من وسائل الإقناع الأساسية. (إن وظيفة العلاقات العامة قد وجدت منذ أن وجد الإنسان وأنها بدأت في نشاط رؤساء القبائل أولاً، ثم أسندت إلي شخص مخصص يجيد فنون التعبير والتأثير والإقناع عبر وسائل بدائية مثيرة للانفعالات)². أن رؤساء القبائل في المجتمعات البدائية استخدموا نشاطاً يشابه العلاقات العامة، واستعانوا في تنفيذه بالخطباء والسحرة وغيرهم ممن يجيدون فنون التعبير والتأثير، وكانت طريقتهم تعتمد على إحساسهم بشعور الجماهير، وتقديرهم لاتجاهات الرأي العام. وكان رئيس القبيلة يجتمع بأفراد قبيلته للتداول في الشؤون التي تخص القبيلة (أن أنشطة العلاقات العامة في هذه العصور كانت تركز في يد سلطة واحدة وتتميز بضيق نطاق استخدامها نسبياً حيث لا تتعدى الأسرة أو القبيلة)³.

أ/العلاقات العامة عند الفراعنة في مصر :- اهتم قدماء المصريين بالسيطرة على أفكار الجمهور، وتحريك مشاعره، واستخدموا في ذلك كل الأساليب المتاحة في ذلك العصر كتأليه فرعون وتقديس الكهنة وتشبيد المعابد الفخمة والقبور الشاهقة (الأهرامات) وإتباع الطقوس الدينية المعقدة، كل ذلك من أجل إظهار هيبة الحكام وعظمتهم للتأثير في عقول الناس وأفكارهم وقد أتقن الفراعنة سياسة اختيار الوقت المناسب للقيام بالاتصال بالجماهير إذ اتخذوا الأعياد والمواسم فرصة لنشر الأنباء والتعليمات الشفوية على الناس ومن أمثلة ذلك مواسم الحصاد وفيضانات النيل. وكان الكهنة هم الذين يقومون بمهام العلاقات العامة حيث تولوا مهمة الاتصالات بين الفرعون باعتباره ملكاً وبين أفراد الشعب ويستخدمون في ذلك أسلوب الاجتماعات التي كانوا يعقدونها في المعابد وكذلك ورق البردي وقد استطاع علماء

1/ محي محمد حسن وسهير حسن منصور/العلاقات العامة والإعلام في الدول النامية/المكتب الجامعي الحديث/الإسكندرية/1985م/ص15.

/ جميل، أحمد خضر/العلاقات العامة/الطبعة الأولى/الأردن/دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة/1988م/ص372

/محمد منير حجاب وسحر محمد وهي/المدخل الأساسية للعلاقات العامة/القاهرة/دار الفجر للنشر والتوزيع/1992م/ص16.³

الأثار أن يعثروا في بلدة تل العمارنة علي كثير من الرسائل التي تتضمن أنباء الانتصارات ومواقع وحروب وتعليمات إلي الأهالي كما نقلوا للملك المظالم التي يتعرض لها الشعب.(فالمصريون القدماء استخدموا العلاقات العامة أيام السلم والحرب ونجحوا نجاحاً كبيراً في التأثير علي نفوس الناس وأفكارهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم كما نجحوا في تعبئة مشاعرهم وكسب ثقتهم وتأييدهم وإقناعهم بالاتجاهات الجديدة وخاصة عند حدوث انقلابات سياسية أو ظهور ديانات جديدة وكما حدث عندما قام "إخناتون" بنشر دعوته إلي دينه الجديد واتخذ من عبادة آتون "قرص الشمس" - والتي حلت محل ديانة آمون- محوراً لديانته, وأختار وسيلة للإعلام تعبر عن جوهر الدين الجديد بأن صور قرص الشمس تخرج منه الأشعة , وينتهي كل شعاع بكف تمنح البركة ونفشت تعاليم دينه الجديد علي واجهات المعابد وحوائطها وأقيمت المسلات وذاع صيت الدين الجديد بفضل مجهودات الكهنة في الشرح والتفسير والتبشير).¹

ب/العلاقات العامة عند الآشوريين في بلاد بابل:- ومع تقدم الحضارة تطورت أساليب العلاقات العامة، (اهتم ملوك وحكام بابل بالتأثير في عواطف الناس وأفكارهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم في أوقات الأحداث والانقلابات السياسية والعسكرية والاقتصادية، وكان لملوك بابل صحف تسجل فيها الأحداث اليومية، كما توجه عن طريقها المعلومات والتعليمات. فقد كان الملك يدعو عماله وموظفيه في الأقاليم للحضور إلي بابل في الأعياد والمناسبات. ففي هذا الوقت يستطيع أن يدفع أوامره وتعليماته، ولاشك أن هذا الاختبار فيه دليل إحكام خطة التوقيت، أي اختيار الوقت المناسب للحملة الإعلامية)⁷. فقد وجد علماء الآثار في العراق نشرة زراعية يعود تاريخها إلي عام(1800) قبل الميلاد ترشد المزارعين إلي طريقة استخدام البذور وزراعتها وحصاد المحاصيل وطريقة التخلص من القوارض. وكشفت آثار الآشوريين أنهم أول من ابتدع النشرات المصورة، فكانوا يرقمون انتصاراتهم، وبجانب الرقم يصوّرون بالألوان صور الأسرى من ملوك وأمراء، ويعرضونها في قصورهم وساحاتهم العامة وشوارعهم الكبرى(فلقد وجد علماء الآثار في ودائع خزنة الإمبراطور آشور نانيبال في نينوى سجلات منسقة ومفصلة بحسب تواريخها وحوادثها يقصد بها الإعلام والترويج لمبادئ بعينها)². فكانت تعمل عمل الملصقات واللافتات في يومنا هذا.

ج/العلاقات العامة عند اليونانيين القدامى :- اعتبر المفكر العظيم أرسطو (322- 384 قبل الميلاد) إقناع الجماهير ممكن فقط عندما تحصل على عطفها ورضائها أو على ودّها، ففي بحثه الشهير (البلاغة) أجرى أول معالجة علمية لمسألة فن الخطابة، وأدخل مفهوم (إيتوس) الذي يقصد به علاقة الجماهير بالخطيب التي عدّها أهم مقدمة لنجاح كلمته ورأى أن مهمة

/ جميل، أحمد خضر/مرجع سابق/ص39. ¹

/ محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي/مرجع سابق/ص18. ²

الخطيب طمأنة الجماهير بصورة جمالية والتأثير في إرادة الناس وسلوكهم والقدرة على دفعهم إلى العمل النشط.

أضحى المفكرون في بلاد الإغريق يكتبون بكثير من الاهتمام رغبات الجماهير الأمر الذي يشهد على الأهمية التي كانوا يولونها للرأي العام فالإمبراطورية الإغريقية بدورها ثمنت - أكثر من غيرها - مسألة التواصل والنقاش وإقناع الآخر، وغالباً ما كان الخطباء يجتمعون أمام الجماهير في مدرجات المسارح في أيام محددة، ويمجدون ويُطرون على هذا أو ذلك من المرشحين لشغل منصب سياسي رفيع (وقد عرف اليونانيون أهمية الإعلام والنشر وطرق التأثير في الجماهير فكان يجمع في ركابه طائفة الخطباء والشعراء والمفكرين وكان اليونانيون يسمحون للشعب أن يوضح آرائه وأفكاره للمسؤولين، وذلك لإنشاء علاقة من المودة والثقة بينه وبينهم).¹

د/العلاقات العامة عند الرومان:- اعتمدت الحضارة الرومانية علي المدن المشيدة حيث كان الرومان مهرة وعظماء في تكنولوجيا التأثير في الجمهور بمساعدة توزيع المنشورات المختارة الخاصة بهذه المناسبة، وعرض المسرحيات على خشبات المسارح (اهتمت الحضارة الرومانية بما يعرف اليوم بالرأي العام ويتجلى ذلك في عباراتهم المشهورة : "أن صوت الشعب من صوت الله" و "إرادة الشعب هي إرادة الله" كما طبع علي واجهة مجلس الشيوخ العبارة التالية : "مجلس الشيوخ والشعب الروماني" وقد نشط في هذا المجال كل من الشعراء والأدباء الذين كانوا يتولون توجيه الجماهير إلي أعمالهم واستخدم يوليوس قيصر صحيفة لنشر نشاط مجلس الشيوخ والترويج للمبادئ والقيم التي كانت تسود تلك الحضارة).²

1-2. العلاقات العامة في العصور الوسطى:-

أ/العلاقات العامة في العصور الوسطى:- وتسمى بالعصور المظلمة وتردت فيها المجتمعات الأوروبية نتيجة الجهل والفساد كما اتصفت بالانحلال الاقتصادي والاجتماعي والفوضى (كانت المجتمعات الأوروبية في العصور الوسطى تعاني من ظلم الملوك وجور الكنيسة وطغيان رجال الدين أما العلاقات بين الملوك والأجراء فكانت تقوم على النظام الإقطاعي البغيض في أبشع صورهِ فقد كان الفلاحون كالعبيد، يساقون كالأغنام وبياعون ويشترون كجزء من الأرض التي يفلحونها).³

وبعد الثورة البروتستانتية التي قام بها مارتن لوثر الذي نجح في أقناع العديد من الجماهير بمظاهر الظلم وتحديه لسلطان الكنيسة الكاثوليكية عملت الكنيسة الجديدة على تخريج المتعلمين المتخصصين في الدين والنشر وذلك عن طريق الكتاب وغيرهم ممن ساهموا في النشر والأعلام وحذت الكنيسة الكاثوليكية حذوها (فعندما ظهر الذهب البروتستانتية وجدت الكنيسة الكاثوليكية نفسها في مأزق حرج وراحت تتشد الخلاص من هذا المذهب الجديد الذي

/حمدي عبد الحارث، البخشونجي/العلاقات العامة في الدول النامية/مصر/المكتبة الجامعية/2000م/ص188.¹

/محمد منير حجاب وسحر محمد وهي/مرجع سابق/ص182.²

/حمدي عبد الحارث، البخشونجي/مرجع سابق/ص175.³

اعتبرته خروجاً علي الكنيسة وعلي المسيحية وأهتم الكرادلة تحت رعاية البابا بمسائل الإعلام والنشر وإعادة الثقة إلي الكنيسة الكاثوليكية)¹.

وبعد ذلك ظهرت النقابات الحرفية فأثرت في الرأي العام ونظمت العلاقات بين العمال والصناع من جهة والجمهور والرأي العام أو الأهالي من جهة أخرى وبفضل الثقافة العربية الوافدة عن طريق أسبانيا وجنوب فرنسا من الشرق العربي استطاعت أوربا إن تزيح عن كاهلها كابوس العصور الوسطي الماضية وتغيرت فترة النهضة بظهور مدارس فلسفية تعترف بقيمة الإنسان وأقرت حقه بالسعادة و الميل إلى المعرفة و الرغبة في التجربة وحب الاستطلاع وتوسيع أفاق المعرفة البشرية و ظهرت الأفكار الديمقراطية منذ الثورة الفرنسية التي بدأت تطالب بالحرية والحقوق. (ظهرت العلاقات العامة باعتبارها نشاطاً مستقلاً مع بداية الثورة الصناعية وما صاحبها من توسع ضخم في العمل والتجارة، ولكن لم تعرف العلاقات العامة بمفهومها الحديث إلا في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، فقد نتج عن التقدم الصناعي في المجتمعات الغربية ظهور المؤسسات الصناعية الضخمة التي تعتمد على الإنتاج الوفير، واستخدام ألوف من العمال، وكان أصحاب الشركات والاحتكارات ينظرون إلى العمال على أنهم آلات تعمل للإنتاج دون توقف، أما المستهلكون فلم ينظر إليهم المحتكرون إلا على أنهم مرتع العيش الثمين أو فرائس وضحايا للاستغلال وامتصاص الأرباح منهم مما دفع أصحاب العمل إلى البحث عن أسلوب لكسب ثقة الجماهير فكانت العلاقات العامة خير سبيل لذلك)². و في هذه الفترة ظهر (ريغي لي) الذي اعتبر الرائد الأول للعلاقات العامة والذي أكد إن عصور إهمال الجماهير واستغلالها قد ولت ولا يمكن أن تعود ومن الضروري معاملة القوى العاملة معاملة إنسانية مرضية ومنحهم الأجور المجزية كما أكد على رعاية مصالح الجماهير .

ب/العلاقات العامة في الحضارة الإسلامية :- قد أسهمت الحضارة الإسلامية بدور بارز في تطوير العلاقات العامة ولقد ركز الرسول μ وخلفاؤه الراشدون وصحابته الكرام على أهمية الاتصال الشخصي والجمعي كوسيلة من وسائل العلاقات العامة بجماهير العرب والمسلمين وكذا استخدام أسلوب الحجة والبرهان لتحقيق هدف الإقناع بالرسالة المحمدية دون قسر أو إرهاب فالدعوة الإسلامية لم تأخذ بنهج الإرغام بل اعتمدت على التعامل الشخصي والتجاري وإقامة علاقات صادقة وعلى البراهين والقناع والحجة في نشرها واستخدام الرسول μ وسائل الاتصال الشخصي وغير الشخصي حيث كان يوفد الرسل ويبعث الكتب إلى الملوك والأمراء ويدعوهم إلى الدخول في الإسلام واهتم الإسلام بعد فتح البلاد بكتابات الفقهاء في التوجيه والإرشاد مهتدين بقوله تعالى: (ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ

1/محمد منير حجاب وسحر محمد وهي/مرجع سابق/ص 19

10/عبد الحي محمود صالح و جلال الدين عبد الخالق، السيد رمضان/ العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية/ القاهرة/ دار المعرفة الجامعية/ 2000م/ص 17

الْحَسَنَةَ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ¹

فمبدأ الشورى في الإسلام يعطي الفرد المسلم قدراً واهتماماً اجتماعياً يجعله مربوطاً برباط وثيق مع المنظمة أو المؤسسة التي يعمل فيها ويزيد من ارتباطه بها فمشورة الجميع تدعم التفاهم المشترك وتقوى من أواصر الأخوة بينهم وتشعر كل فرد منهم بذاتيته وكيونته كما قال تعالى: (فبما رحمة من الله نلت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين)². (أن تطبيق مبدأ الشورى في الإسلام يعني استطلاع الرأي العام بين المتعاملين مع المنظمة والوقوف على آرائهم واحتياجاتهم الفعلية، وذلك مما يمكن المنظمة من العمل على الوفاء بها وإشباعها على أفضل الوجوه)³.

كما أولى الإسلام عنايةً فائقةً للاهتمام بظاهرة الرأي وكشف عن المقومات الموضوعية للرأي العام وحدد الوظائف الواجب إتباعها في معاملة الناس ويحوي الفكر الإسلامي منهجاً خاصاً بإعلام متميز حيث (أن الإسلام دين دعوة لأنه كلف جميع المسلمين بالمسئولية الإعلامية من أول رسولهم μ وجعل الوظيفة الإعلامية لا تقل في أهميتها عن أهمية الصلاة والزكاة وغيرها من الفرائض الإسلامية الأخرى. وكما قال الرسول μ : "الدين النصيحة" ، وما النصيحة ؛ إنها الإعلام الصادق الأمين)⁴. وكما أن (القرآن الكريم وحياة الرسول μ أقوالاً وأفعالاً وتقديرات تطبيقاً لمفاهيم العلاقات العامة بمفهومها الحديث، وتعد هذه الفترة التي شهدت نشر الدعوة الإسلامية على يد النبي μ فترة تاريخية لها دورها في تطور العلاقات العامة بما جاءت به من مبادئ ومثل ذات الطابع التوجيهي الإرشادي)⁵.

لقد استخدم الرسول μ في دعوته جميع الوسائل المعروفة في عصره مثل الدروس الخاصة (دار الأرقم والمسجد) والخطبة، والمناداة، والاتصال الفردي والجمعي، والبعوث والسرايا، والرسائل إلى الملوك والأمراء والقصيدة الشعرية، والمشاعر والشعائر، والجدال والمناظرة، واستخدم الإسلام أسلوباً للدعوة جديداً على العرب -وكان أعظم أسلوب على الإطلاق، وما زال- وهو القرآن الكريم، ثم الحديث الشريف وعن طريق هذه العلاقات العامة غشي رسول الله الأسواق التي كانت تقيمها العرب للتجارة والشعر وتبادل المعلومات فغشي عكاظ، ومنى وأماكن الحجيج، وسافر إلى الطائف ليعرض الإسلام على كبارائها ورؤسائها، وغشي الأماكن التي يتجمع أهل مكة فيها في الحرم وغيره، وفي المدينة كان يذهب أول الأمر إلى أماكن تجمع اليهود والمشركين من العرب ويعرض عليهم الإسلام (وكانوا يرون في تلاوة

¹/سورة آل عمران - الآية(159)

²/سورة النحل الآية(125).

³/أحمد إبراهيم أبوسن/ العلاقات العامة في الدولة الحديثة/المطبعة العصرية / دبي /1986م/ص25

⁴ / مصطفى الدميري/العلاقات العامة في عصر النبوة/جدة/دار المنارة للنشر والتوزيع/1988/ ص 13.

⁵/مصطفى الدميري/العلاقات العامة في عصر النبوة/جدة/دار المنارة للنشر والتوزيع/1988م/ص13.

القران أثراً قوياً في رفع الروح المعنوية للمسلمين في الحرب والسلم وعادة ما يصاحب الإرشاد الديني توجيه اجتماعي وسياسي وكان الفاطميون والشيعة من أشد الناس اتقاناً لفنون الدعوة لمذاهبهم وابتدع الفاطميون إقامة الموالد والحفلات للدعوة لحكمهم وابتكروا المناسبات العديدة وأبدعوا في استخدام وسائل جديدة للاحتفال بها).¹

لقد أسهمت الحضارة الإسلامية بدور بارز في تطوير العلاقات العامة بفضل حثها على الشورى في أصوله من القرآن الكريم، ألسنه النبوية، وفي مجال العلاقات العامة أولى الإسلام عنايةً فائقةً للاهتمام بظاهرة الرأي، وكشف عن المقومات الموضوعية للرأي العام، وحدد الوظائف المنوطة به مثل: الكرم والإنسانية في معاملة الناس. (ويحوي الفكر الإسلامي منهجاً خاصاً بإعلام متميز وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن القرآن الكريم وحياة الرسول p أقوالاً وأفعالاً وتقديرات تطبيقاً لمفاهيم العلاقات العامة بمفهومها الحديث، وتعد هذه الفترة التي شهدت نشر الدعوة الإسلامية على يد النبي p فترة تاريخية لها دورها في تطور العلاقات العامة بما جاءت به من مبادئ ومثل ذات الطابع التوجيهي والإرشادي).²

1-3. العلاقات العامة في العصور الحديثة:-

العلاقات العامة في العصر الحديث:- ظهرت العلاقات العامة باعتبارها نشاطاً مستقلاً مع بداية الثورة الصناعية وما صاحبها من تضخم في التجارة والصناعة ففي القرن الثامن عشر ظهر في إنجلترا جوناثان سويفت Jonathan Swift و دانيال ديفوي Daniel Defoe واستخدما طرقاً تماثل تلك التي تستخدمها العلاقات العامة في أيامنا هذه في نشر أفكارهم، وينطبق الحال على أعمال هيكسلي Huxley بنشره للأفكار الثورية للنظرية الداورنية، أما كتابات تشارلز ديكنز Charles Dickens فقد تعرض فيها للآفات الاجتماعية التي ظهرت في عصره. ولم تعرف العلاقات العامة بمفهومها الحديث إلا في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين (مصطلح العلاقات العامة بمعناها الحديث قد استخدم لأول مرة في السنوات الأخيرة من القرن التاسع عشر جاء ذلك في محاضرة ألقاها محامي في نيويورك يدعي دورمان أيبنتون في قاعة كلية الحقوق بجامعة "ييل" في مستهل عام 1882م وكان موضوعها العلاقات العامة وواجبات المهنة القانونية، وفي عام 1908م استخدم تيودور فيل رئيس شركة التلغراف والأهلية هذا التعبير لأول مرة على راس تقرير الشركة لذلك العام، وقد أصبح المصطلح شائعاً ومألوفاً في العشرينيات)³ فقد نتج عن التقدم الصناعي في المجتمعات الغربية ظهور المؤسسات الضخمة التي تعند الإنتاج الوفير واستخدام آلاف العمال على أنهم آلات أو أجزاء من الآلات التي تعمل للإنتاج دون توقف.

/ محمد منير حجاب ود. سحر محمد وهيبي/مرجع سابق/ص19.

/ مصطفى الدميري/مرجع سابق/ ص 13.

/محمد منير حجاب ود. سحر محمد وهيبي/مرجع سابق/ص21.

أما المستهلكون فلم ينظر إليهم المحتكرون إلا علي أنهم فرائس وضحايا الاستغلال وامتصاص الأرباح كبيع اللحوم الفاسدة أو رشوة قادة الجيش والزعماء في سبيل تمويل الجيش وغيرهم بالمواد الفاسدة(من ناحية أخرى فقد تضاعفت أعداد الجماهير التي تتعامل مع هذه المؤسسات مما شكل صعوبة أمام أصحاب الأعمال وللاتصال مع هذه الجماهير وخاصة جماهير العاملين في هذه المؤسسات. وقد دفع ذلك أصحاب الأعمال إلي البحث عن أسلوب لكسب ثقة الجماهير والحصول علي رضاها وتأييدها ومن ثم استخدمت أخصائين للقيام بهذه المهمة, استخدمت في ذلك وسائل الاتصال والإعلام المختلفة التي طرأت عليها تغييرات ضخمة مما سهل عملية الاتصال بكافة الجماهير في كافة أرجاء العالم في وقت قصير).¹

مفهوم ومبادئ و أهمية العلاقات العامة:

العلاقات العامة ظاهرة اجتماعية ترتبط بالإنسان منذ نشأته في هذا الوجود. ولقد كانت العلاقات العامة بين الأفراد في المجتمعات البدائية بسيطة ومباشرة، أن تعقيد الحياة الاجتماعية وقيام الحضارات الحديثة، قد دفع المنشآت إلى إنشاء أجهزة متخصصة لتقوم بمهمة العلاقات العامة نمت العلاقات العامة كمفهوم إداري وكوظيفة نمواً سريعاً خلال الأربعين سنة الماضية، وقد حدث هذا التطور نتيجة للتعدد المتزايد للمجتمع الحديث، وزيادة الاعتمادية المتبادلة بين منظماته، والقوة المتزايدة للرأي العام، كذلك زيادة فهم دوافع ومطالب الأفراد والجماعات، وأصبح كسب تأييد وتعاون وثقة الآخرين عن طريق الإقناع جزء من العمل اليومي للمدير في أي نوع من أنواع المنظمات. والعلاقات العامة أصبحت تعبيراً شائعاً في اللغة والفكر)². ويختلف المؤرخون والمشتغلون بالعلاقات العامة فيما إذا كانت العلاقات العامة فناً تكتيكياً أم علماً وتشير البعض إلى أن العلاقات العامة فن لأنها تحتاج إلى مهارة ولباقة وحسن تصرف وإلى تجديد وابتكار مستمر حسب مقتضيات الظروف والمواقف للحصول الجمهور على رضاه ومحبته وكسب ثقته و تأييده(تعتبر العلاقات العامة ظاهرة اجتماعية امتدت جذورها منذ أن وجد الإنسان على هذه الأرض. ومما لاشك فيه أن التجمعات البشرية أينما وجدت نشأت بينها العلاقات والاتصالات والمعاملات حتى تستطيع هذه التجمعات أن تواجه متطلبات الحياة³) ويتحقق ذلك عن طريق الاتصال بالجماهير لنقل الحقائق إليهم، و تفسير هذه الحقائق حتى تلقى هذه المؤسسات والهيئات تأييد الجماهير لها وبالتالي فإن العلاقات العامة هي علم وفن، فهي علم من ناحية أنها تستند إلى علم الاجتماع الإنساني واتباعها الأسلوب العلمي في البحث والتشخيص و هي فن إذا وفي الحياة العملية كثيراً ما يطلق لفظ العلاقات العامة علي أنواع مختلفة من النشاطات فهناك من ينظر إلي العلاقات العامة علي إنها مجرد عملية اتصالات تتم في

¹صالح خليل، أبوصباح/العلاقات العامة والاتصال الإنساني/الأردن/دار الشروق/الطبعة الأولى/1998م/ص89.

² / محمد عبد الله عبد الرحيم/ العلاقات العامة/القاهرة / 1988م/ ط1 / ص 12

³ / محي محمود حسن ود.سمير حسن منصور/العلاقات العامة والإعلام في الدول النامية/المكتب الجامعي الحديث/الإسكندرية، 1985/ص15.

صورة تصريحات تنشر بالصحف أو المطبوعات وهناك من يعتقد أن العلاقات العامة مجرد ضرب من الدعاية والإعلام والترويج وهناك من يعتبر العلاقات العامة مرادفة للعلاقات الإنسانية.

أن مفهوم العلاقات العامة ثابت لا يختلف باختلاف الأنظمة السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية كما أن طبيعة العلاقات العامة كعملية مستمرة تتكون من أربع مراحل أساسية هي البحوث والتخطيط والتنظيم والتقويم هناك اتفاق من الناحية النظرية بين معظم المشتغلين بالعلاقات العامة علي إن مهنتهم تنحصر في بناء صورة محببة للجمهور عن منظماتهم وذلك عن طريق الأعمال الصادقة التي تقوم بها هذه المنظمات وحرصها علي وجود اتصال متبادل ومستمر بينها وبين جماهيرها بحيث يمكن من خلاله الوصول إلي التوافق والتفاهم المشترك بين المنظمات والجمهور(العلاقات العامة يقصد بها الجهود المرسومة والمخططة أي ليست عملية عشوائية تنتظر ردود الأفعال , وإنما تقوم علي مجموعة المبادئ والوظائف الإدارية ويرتبط بهذا المفهوم أيضاً دورها في سبق الأحداث وتوقعها لتبصير المسؤولين بما يجب أن يتخذه من قرارات تصون المنشأة وتعمل علي نجاحها)¹.

في السابق لم تكن للعلاقات العامة نفس الأهمية التي عليها الآن وذلك لأن المنشآت كانت تمارس العلاقات العامة دون أن تدري مدى أهميتها ودرجة تأثيرها على الجمهور إلا إنه لم ينتبه إليها أحد ويحاول أن يدرسها أو يضع لها مبادئ أو قواعد إلا من وقت قريب نسبياً فقد ظهر مصطلح العلاقات العامة (Public Relation) في نهاية القرن التاسع عشر وبالرغم من شيوعه في أوساط الأعمال إلا أنه كان يستخدم لوصف مجموعة متنوعة وواسعة من النشاطات مما ألبسه غموضاً وإبهاماً، وشاع استخدامه في منتصف القرن العشرين،(العلاقات العامة ظاهرة حديثة لم تبدأ في التبلور إلا في مطلع هذا القرن وهي في أبسط معانيها إقامة علاقة طيبة بين المنشأة وجمهورها والمحافظة عليها فكل منشأة سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدمية أو زراعية لها جمهورها يتأثر بنشاطها ويؤثر فيه ويهمها أن تكون علاقتها معه علاقة ود وتفاهم والمنظمات اليوم بجميع أنواعها حكومية أو خاصة أو التي لا تهدف للربح تسعى إلي رضا الجماهير وتعاونهم معها)². (أن دوافع الاهتمام بدراسة العلاقات العامة تتمثل في ظهور الأنظمة الديمقراطية والإنتاج الكبير من الصناعات، وتطور وسائل الاتصال الجماهيري والانفجار السكاني بنزايدي سكان العالم)³. (فلا توجد مهنة أسوأ فهمها اليوم مثل مهنة العلاقات العامة،ومن المشكلات التي تعاني منها كذلك عدم وجود تعريف شامل وجامع للعلاقات العامة وهذا بسبب وجودها في جميع المجالات ومختلف المنظمات)⁴.

¹ / عبدالحى محمود صالح ود.جلال الدين عبد الخالق ود.السيد رمضان/مرجع سابق/ص55.

/ فؤاد الشيخ سالم وآخرون/المفاهيم الإدارية الحديثة/عمان الأردن/مركز دار الكتب/ط5/1995م/ص265.

³ / على عوجة /الأسس العلمية للعلاقات العامة/ عالم الكتب/ القاهرة، ط3/ 1985م/ ص 19.

/ محمد قيراط/العلاقات العامة في الإمارات العربية المتحدة/الكويت/مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع/ط1/2006م/ص16.

أن الأركان الثلاثة لمفهوم العلاقات العامة من إعلام وإقناع وتكيف هي بمثابة الإطار العام الذي يحكم كل التعريفات التي أطلقت على العلاقات العامة كعلم تطبيقي في الوضع العلمي الذي تستطيع منه أن تكسب قدراً كبيراً من الثبات والوضوح واليقين.

2-تعريف العلاقات العامة:-

حاول كثير من علماء الاجتماع والإعلام الوصول إلى تعريف محدد للعلاقات العامة ووضع مفهوم حديث لها وكان تعريفها القديم:أنها الجهود الإدارية المخططة و المرسومة والمستمرة لتنظيم العمل من قبل المنشآت والتي تهدف إلى إقامة وتدعيم التفاهم المتبادل بين المنشأة وجمهورها حتى يتسنى تكيف المنشأة في المجتمع الذي توجد فيه وفي ضوء هذا التصور تصبح العلاقات العامة أكثر من مجرد الإعلان عن سلعة كما تتضمن أن تتكيف المؤسسة مع الموضوعات والحاجات ومستويات المجتمع الديمقراطي وتجيء أهمية وجود تعريف مقبول للعلاقات العامة للأسباب التالية:-

المساهمة في الحد من تداخل الاختصاصات وتضاربها بين إدارة العلاقات العامة وبقية الإدارات بالمنشأة.

إمكانية تحديد أهداف ومسئوليات الإدارة بوضوح وبالتالي وضع تنظيم إداري وعملي جيد لها.

إمكانية وضع الخطط والبرامج التي يسير وفقاً لها نشاط الإدارة وتحديد المخصصات المالية والعناصر البشرية اللازمة.

بعض تعريفات العلاقات العامة :-

يعرف قاموس وبستر (Webster's New Collegiate Dictionary) العلاقات العامة بأنها: مجموعة من النشاطات تقوم بها هيئة أو اتحاد أو حكومة أو أي تنظيم في البناء الاجتماعي، من أجل خلق علاقات جيدة وطيبة وسليمة مع الجماهير المختلفة، التي تتعامل معها، كجمهور المستهلكين والمستخدمين وحملة الأسهم، وكذلك الجمهور بوجه عام، وذلك لتفسر نفسها للمجتمع حتى تكتسب رضاه (ولكن مفهوم العلاقات العامة أوسع واشمل من مفهوم هذه المصطلحات، كما أن هذا التعريف اعتبر العلاقات العامة نوعاً من النشاط الإنساني دون أن يضيف عليها طابع الفن أو العلم، فهو لم يحدد الأسس العلمية التي تقوم عليها العلاقات العامة، باعتبار أن العلاقات العامة لا تقوم على الارتجال، بل أنها تقيس وتحلل وتخطط وتنفذ وتتابع وتقيم، ويتطلب القيام بها أخصائيين مدربين على عملياتها)¹.

كما عرفها(كريستيان): بأنها الجهود التي تبذل للتأثير على الجمهور عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، حتى تكوّن لديها فكره صحيحة عن المؤسسة فيساندونها في أزماتها ويعضدونها في أهدافها ويشجعونها في نشاطها)².

/حسين عبد الحميد أحمد،رشوان/ العلاقات العامة من منظور علم الاجتماع/الإسكندرية/المكتب الجامعي الحديث/ 1993م/ص 111
2 / علي السيد الباز/العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية/الكويت/أكاديمية سعد العبد الله/2001م/ص13

عرف إبراهيم إمام العلاقات العامة بأنها: العلم الذي يدرس سلوك الأفراد والجماعات دراسة علمية وموضوعية بغية تنظيم العلاقات الإنسانية علي أسس من التعاون والمحبة والوعي).¹ عرفها معهد العلاقات العامة البريطاني: بأنها الجهود المخططة والمقصودة والمدعمة لإيجاد التفاهم والثقة والمحافظة على التفاهم المتبادل بين المنظمة وجمهورها).²

هناك تعريف شائع للعلاقات العامة وأكثر نوعية عرضته مجلة (العلاقات العامة Public Relation's News) الأمريكية، وتشير فيه إلى أن العلاقات العامة وظيفة إدارية تقيّم اتجاهات الجمهور، و تحقق تناسق سياسات وتصرفات أو التنظيم مع المصلحة العامة، وتضع و تنفذ برنامج عمل للفوز بثقة الجمهور و تقبله للمؤسسة.

عرف سيدل T.C.Seidel العلاقات العامة بأنها: عملية مستمرة يتم بها توجيه أي مؤسسة أو منظمة للفوز بثقة مستخدميها وعملائها والجمهور عموماً وذلك للتفاهم معهم.

المعهد البريطاني للعلاقات العامة عام 1948 عرف العلاقات العامة بأنها: (الترويج لإيجاد التفاهم و الصلات القوية بين المنظمة وأفرادها، أو أي مجموعة من المجموعات أو الأفراد أو المنظمات، و ما ينتج عن هذا التفاهم من إقامة سمعة طيبة و علاقة مستمرة)³.

Bloomfield يرى أن العلاقات العامة هي فن التأثير على الآخرين لسلوك الطريق نفسه الذي تتبعه تلك المؤسسات.

(هوارد بونهام Howard Bonham) عضو مجلس إدارة الصليب الأحمر الأمريكية عرف العلاقات العامة بأنها: فن التفاهم مع الجمهور، مما يؤدي إلى زيادة الثقة بالأفراد و المنظمات.

وفى رأى Edward J.Robinson فإن العلاقات العامة كعمل سلوكي واجتماعي و تطبيقي تتضمن الوظائف التالية:-

قياس وتقييم وتفسير اتجاهات الجماهير المختلفة التي لها علاقات بالمنظمة. مساعدة الإدارة في تحديد الأهداف المتعلقة بزيادة تفهم الجماهير للمنظمة وتقبلها لمنتجات المنظمة وخططها وسياساتها وموظفيها.

تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وبين مصالح وحاجات وأهداف الجماهير المختلفة. تصميم وتنفيذ وتقييم البرامج بهدف اكتساب تفهم الجماهير وقبولها.

كما عرفتها جمعية العلاقات العامة الأمريكية بأنها: (نشاط أي صناعة أو إتحاد أو مهنة أو حكومة أو أي منشأة أخرى في بناء وتدعيم علاقات سليمة منتجة بينها وبين فئة من الجمهور كالعلاء أو الموظفين أو المساهمين أو الجمهور بوجه عام لكي تحور من سياستها حسب الظروف المحيطة بها وشرح هذه السياسة للمجتمع)⁴.

³ عبدالرزاق محمد الدليمي/مرجع سابق/ص30.

/ أحمد إبراهيم أبوسن/العلاقات العامة في النولة الحديثة/ مرجع سابق/ص 13. ²

/ محفوظ أحمد، جودة/إدارة العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات/مؤسسة زهران للنشر والتوزيع/الأردن/1997م/ص15. ³

/ محمد منير حجاب و د.سحر محمد وهبي/مرجع سابق/ص33. ⁴

جرير ويلد فقد عرف العلاقات العامة بأنها: الوظيفة التي تقوم بها الإدارة لتقويم الاتجاهات وتحديد سياسات المنظمة بما يتفق مع مصلحة الجمهور وتنفيذ برنامج يهدف غلى كسب رضا الجمهور وتفاهمه.

وتعرف جمعية العلاقات العامة الدولية العلاقات العامة بأنها: هي وظيفة الإدارة المستمرة والمخططة التي تسعى بها المنظمات لكسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تهمها والحفاظ على استمرار هذا التفاهم والتعاطف والتأييد وذلك من خلال قياس اتجاه الرأي العام لضمان توافقه قدر الإمكان مع سياستها وأنشطتها وتحقيق المزيد من التعاون الأخلاقي والأداء الفعال للمصالح المشتركة باستخدام الإعلام الشامل المخطط¹.

عرف الدكتور محمود الجوهري في كتابه (الاتجاهات الجديدة في العلاقات العامة) العلاقات العامة بأنها: وظيفة الإداري التي تقوم بتقويم اتجاهات الجمهور وربط سياسات وأعمال فرد أو منشأة مع الصالح العام، وتنفيذ برنامج لكسب تأييد الجمهور وتفاهمه².

عرف الدكتور إبراهيم إمام في كتابه (العلاقات العامة في المجتمع) العلاقات العامة بأنها: (نشاط أية صناعة أو اتحاد أو هيئة أو مهنة أو حكومة أو أية منشأة أخرى في بناء وتدعيم علاقات سليمة منتجة بينها وبين فئة من الجمهور كالعملاء أو الموظفين أو المساهمين أو الجمهور بوجه عام والعمل على تكيف المؤسسة حسب الظروف البيئية المحيطة، وشرح أهداف المؤسسة للمجتمع)³.

السمات المشتركة بين التعريفات الكثيرة للعلاقات العامة:

هناك عدة سمات تشترك فيها تعريفات المختلفة للعلاقات العامة تتمثل في الآتي:-

أن العلاقات العامة عملية طويلة المدى ودائمة ومستمرة تستهدف مد جمهور أي منظمة بأكبر قدر من المعلومات الصحيحة حول موضوع معين أو قضية معينة.

تستهدف العلاقات العامة إقناع الجماهير بتغيير أو تعديل أرائها وسلوكها تجاه موضوع معين أو قضية معينة.

تستهدف إحداث قدر من التكيف أو التوافق بين مواقف واتجاهات وسياسات مؤسسة معينة ومواقف واتجاهات أراء جمهور المؤسسة التي ترتبط مصالحها العامة بهم.

3- مبادئ العلاقات العامة:-

العلاقات العامة متعددة بتعدد أوجه النشاط الإنساني وتعدد الجماهير أو الجماعات الصغيرة في المجتمع الإنساني، فهناك العلاقات العامة الحكومية، والتجارية، والصناعية، والعسكرية، والسياسية، ولكن كل هذه الأنواع والأقسام تجمعها فلسفة ومبادئ عامة واحدة، وتستند إلى أصول فنية واحدة فالوسائل التي تتبع في العلاقات العامة واحدة، والأدوات واحدة، كوسائل الاتصال بالجماهير مثل وكالات الأنباء والصحافة والإذاعة والتلفزيون والسينما، أو غير

/محمد منير حجاب و ديسحر محمد وهيبي/مرجع سابق/ص¹33

³ محمود الجوهري/الاتجاهات الجديدة في العلاقات العامة/مكتبة الانجلو المصرية/1971م/ط1/ص18.

/ إبراهيم إمام/ العلاقات العامة في المجتمع/مكتبة الانجلو المصرية/ط1/1981م/ص21.³

ذلك من الوسائل الأخرى كالاتصالات الشخصية، وهي جميعا تعمل على بلورة الأفكار وتقريب الأذهان. والعلاقات العامة بجميع أقسامها تقف على اتجاهات الجمهور وتدرس نفسية وطرق التأثير فيه، وقيادة الرأي العام وطرق التعامل معه، وكسب ثقته، أما ما هو مثار اختلاف، فهو الجمهور الذي تتجه إليه العلاقات العامة (وضح إيفي لي (Ivy Lee) العديد من المبادئ المهمة التي أكدت مفهوم العلاقات العامة خلال رحلته مع المهنة التي بدأت مع بداية القرن الماضي حتى وفاته عام 1934م وتتمثل فيما يلي:-

النشر وحده لا يكفي لكسب تأييد وثقة الجماهير، وأن القول الجميل لا بد أن يسانده الفعل الجميل مما يؤكد ضرورة وأهمية ربط الأقوال بالأفعال مما يزيد الثقة والمصادقية بين المؤسسة وجماهيرها.

التأكيد على أهمية وضرورة العنصر الإنساني وقد نصح رجال الأعمال بضرورة إعلان أهدافهم وتحديد سياساتهم وعدم المبالغة في النشر والمخاطبة وعدم إخفاء قراراتهم وسياساتهم.

أكد إيفي على مبدأ مهم وهو (أعرف جمهورك) وقد انتقد السياسة التي كان يتبعها بعض رجال الأعمال، وللتأكيد على أهمية دراسة ومعرفة الخصائص النفسية والاجتماعية لكل فئات الجماهير النوعية مما يزيد من فعالية التفاعل والاتصال الإقناعي الإيجابي مع تلك الجماهير أكد إيفي لي أهمية الصورة الإنسانية للمسؤولين والقادة السياسيين والتي تبرز من خلال المشاركة الاجتماعية لكل من حوله.¹

كما أوضح الدكتور محمد منير حجاب والدكتورة سحر محمد وهبي في كتابهما (المدخل الأساسية للعلاقات العامة) أن هنالك أسس ومبادئ يسترشد المشتغلون بالعلاقات العامة في المجال العملي بها وهي:-

1. كسب ثقة الجماهير:- ويعني هذا المبدأ أن نشطة الهيئة لا يمكن أن تتجح إلا إذا رضيت جماهيرها عليها وعلي هذا يجب أن تدرب جماهير الهيئة نفسها حتى تتمكن من القيام بواجبهم لكسب الثقة علي الوجه الأكمل بحسن أدائهم لعملمهم واحترامهم لجماهيرهم، ومما يساعد علي هذا اتسام أعمال الهيئة بالصدق والأمانة والعدل والإنصاف وأن تتفق أعمالها مع أقوالها و إلا فقدت الثقة بين جمهورها الداخلي والخارجي فالحقيقة خير إعلان عن المؤسسة وعامل أساسي في بناء شخصيتها ولهذا ينبغي أن يراعي المشتغلون بالعلاقات العامة المبادئ والقيم الأخلاقية العالية في جميع تصرفاتهم وأن تصطبغ أعمالهم بالصبغة المهنية.

2. نشر الوعي بين الجماهير:- أصبح علي عاتق العلاقات العامة شرح سياسة الدولة وخطط تنميتها وتوجيه الرأي العام إلي أحسن السبل للتعاون مع السياسة العامة للمجتمع خاصة بالنسبة للجوانب المتعلقة بالنظام الاقتصادي والسياسة التي تسيير عليها الدولة في هذا المجال.

¹ / صفوت محمد العالم/ فنون العلاقات العامة/ القاهرة/ دار الهاني للطباعة والنشر /2002م/ص12.

3. مساهمة الهيئة أو المؤسسة في رفاهية المجتمع:-لما كان المجتمع يعطي المشروع موطناً لنشاطه كان لزاماً علي الإدارة أن تعمل علي أن يكون المشروع عضواً نافعاً في المجتمع يعمل علي تقدم أفرادهم ورفاهيتهم, وكان الرأي السائد في الماضي أن هدف أي مشروع هو تحقيق أكبر كسب مادي لصاحبه ولكن تغيرت هذه الفكرة الآن وحل محلها أن هدف أي مشروع فردي أو جماعي هو رفاهية المجتمع, ولا يتعارض هذا المبدأ مع تحقيق أرباح لصاحب المشروع فالمشروع الناجح هو الذي يعتمد علي تأييد الجمهور داخل المنشأة وخارجها.

4. إتباع سياسة عدم إخفاء الحقائق:-أن الأساس السليم في العلاقات العامة هو الإفشاء والمصارحة وليس إخفاء الحقائق التي تهم الجماهير فليس ثمة أسرار فيما عدا الأسرار الخاصة بعمليات الإنتاج , وهذه السياسة ضرورية للقضاء علي الشائعات الضارة التي تولد عدم الثقة وتؤثر علي الإنتاج بصورة عامة.

5. إتباع الأسلوب العلمي:-من المبادئ الأساسية للعلاقات العامة إتباع طريقة البحث العلمي في مواجهة مشكلاتها – وذلك لاعتمادها علي المنطق واهتمامها بالوصول إلي الحلول المناسبة عن طريق التحليل الدقيق للأمور والبعد عن كل تحيز – وتبدأ هذه الطريقة بتعريف المشكلة وتحديد الأهداف الأساسية ومنهج الدراسة ومحاوِر البحث من حيث الزمان والمكان والقدرات المالية والبشرية ثم جمع المعلومات ودراستها وتحليلها للخروج بالنتائج والتوصيات, وإذا اتبعنا هذه الطريقة العلمية في مواجهة المشكلات أمكننا الوصول إلي قرار سليم مبني علي ضوء الواقع.

6. العلاقات العامة تبدأ من داخل المؤسسة:-تبدأ العلاقات العامة الجيدة من داخل المؤسسة – بمعنى أنه يجب أن يكون هنالك تفاهم متبادل بين المؤسسة وجميع الأفراد الذين يعملون في خدمتها فمن غير الممكن أن تبدأ المؤسسة أو المنشأة بتحسين علاقاتها مع الجمهور الخارجي وعلاقتها مع الجمهور الداخلي علي غير ما يرام – فيجب أولاً خلق روح الجماعة والتعاون بين أفراد المؤسسة مع اختلاف مستوياتهم الإدارية ثم بعد ذلك نبدأ في تنمية وتوطيد العلاقات الحسنة بين المؤسسة وجمهورها الخارجي.

7. تعاون المؤسسة مع المؤسسات الأخرى:-لا يمكن لمؤسسة أن تنجح في تأدية رسالتها ما لم تتعاون مع غيرها ,فمن المسلم به أن التعاون هو أحد أسس النجاح فلا يكفي مثلاً أن تمارس هيئة نشاطها وتوطد علاقاتها بجماهيرها وتهمل تعاونها مع الهيئات الأخرى ومن هنا نشأت الحاجة إلي تنظيم الاتصال بين الهيئات وبعضها للاتفاق علي أسس التعاون بينهما لا سيما في برامج العلاقات العامة.

8. إتباع الأسلوب الديمقراطي في العلاقات العامة:-يعد هذا المبدأ أساساً لممارسة نشاط العلاقات العامة – فتسود المؤسسة روح عالية و تتاح الفرص للابتكار وعرض المقترحات ولا يستطيع المديرون أن يفرضوا سياستهم الذاتية دون إشراك هيئة الإدارة والعاملين في تحمل المسؤولية,مما يجعل سياسة المؤسسة لا ترسم إلا نتيجة لأفكار العملاء كصدي لما

يبيده الأخصائيون من مشورة ومقترحات وفي هذا تشجيع للديمقراطية ودعم للمبادئ الإنسانية السليمة، ويستتبع هذا تدريب الجماهير علي تحمل المسؤولية الاجتماعية -بتبصيرهم بإمكانيات المؤسسات ومجهودها وبالعبقات والصعاب التي تواجهها - وما يجب علي الجماهير أن تقوم به من تأييد وتحمل لمسئولياتها في مجال معاونة المؤسسة في تحقيق رسالتها ويتحقق بذلك عنصر التضامن والتماسك بين الطرفين وبهذا تكون للعلاقات العامة أهداف اجتماعية تتحقق عن طريق برامج العلاقات العامة).¹

4- خصائص العلاقات العامة:

نجد أن هنالك عدة خصائص تمتاز بها العلاقات العامة تتمثل في الآتي:-
العلاقات العامة ليست من الأنشطة الثانوية قليلة الأهمية بل تشكل عنصراً أساسياً في أنشطة المنظمات، فهي ضرورية في جميع المنشآت وعلى مختلف المستويات التي يفرضها المجتمع الحديث.
العلاقات العامة وظيفة إدارية أساسية من وظائف الإدارة وهي وظيفة مستمرة ومخططة، لا يمكن اعتبارها وظيفة عرضية كردود أفعال آنية لمواجهة المشكلات والأزمات التي تواجه المنظمة.

العلاقات العامة وظيفة (استشارية - تنفيذية) استشارية لأنها تقدم للإدارة العليا مشورتها في كيفية التعامل مع الجماهير، وتنفيذية لأنها تنفذ خطط العلاقات العامة وبرامجها وحملاتها.
العلاقات العامة وظيفة اتصالية ذات تأثير متبادل حيث تعكس وجهة نظر الجماهير للإدارة العليا وتعكس وجهة نظر الإدارة لكافة الجماهير المعنية من خلال استخدام كافة الوسائل والأشكال والقنوات والأساليب الاتصالية المتاحة للمنظمة.
الرأي العام هو مجال عمل العلاقات العامة وهدفها الأساسي من خلال التأثير على اتجاهاته وكسب تعاطفه وتأييده بما يحقق الصالح العام للمنظمة ولجماهيرها المعنية.
تعتمد العلاقات العامة في ممارسة أنشطتها على الأسلوب العلمي القائم على الدراسات والبحوث المستمرة، والتخطيط العلمي السليم، فهي ليست نشاطاً عشوائياً.
5- أهمية العلاقات العامة:-

تظهر أهمية العلاقات العامة من كونها تؤدي وظيفة مهمة وحيوية لإدارة المنشأة ككل إذ أصبح من واجب الإداريين أن يخبروا الجماهير بسياساتهم، ويجسّوا نبض الرأي العام قبل تطبيق هذه السياسات.(ومما يزيد من دور وأهمية العلاقات العامة تعقد الحياة الإنسانية بحيث لا يستطيع الإنسان في المجتمع الحديث أن يجد وقتاً للإطلاع و الإحاطة بالمعلومات التي تخرج عن مجال تخصصه، و حياة مجتمعه إلا القليل، مع أنه يعيش في مجتمع يحتم عليه المشاركة في صنع الحياة العامة. فالعلاقات العامة ليست مجرد إعلام الناس بالحقائق، ولا مجرد الدعاية لإعلان فكرة معينة، أو الترويج، ولكنها نوع من السياسة أو السلوك يتوخى

فيه الإنسان المنفعة الذاتية، مع ضرورة مراعاة مصالح الغير، ومن أجل ذلك يسلك سلوكاً معيناً في العمل أولاً وفي معاملة الناس ثانياً¹. (ولقد فطنت نظريات الإدارة والإعلام والعلاقات العامة إلى ضرورة المشاركة وأهميتها كحافز لجمهور المنظمة الداخلي يرفع من معنوياته ويوثق من ارتباطه بالمنظمة وسياستها وبرامجها، كما أنه ضروري للجماعات والأفراد الذين يتعاملون مع المنظمة ويفيدون من نشاطاتها وخدماتها وإنجازاتها وبذلك يتحقق التفاهم المشترك، ذلك أن تطبيق مبدأ الشورى في الإسلام يعني استطلاع الرأي العام بين المتعاملين مع المنظمة والوقوف على آرائهم واحتياجاتهم الفعلية، وذلك مما يمكن المنظمة من العمل على الوفاء بها وإشباعها على أفضل الوجوه)².

وقد ظهرت الحاجة إلى العلاقات العامة على اثر التغيير الكبير الذي حدث في المجتمعات الحديثة، فقد تميز المجتمع الحديث بتغيرات واسعة في شكله وتكوينه وطبيعته من النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية. ولعل أهم هذه التغيرات :

ازدياد كبير في قوة ونفوذ الرأي العام خاصة في المجتمعات الديمقراطية.

توسع حجم المؤسسات الصناعية والتجارية وازدياد التنافس فيما بينها.

ظهور نقابات و اتحادات العمال التي أصبحت المتحدث الرسمي باسم العمال، وأصبح لها قوة ونفوذ.

التحول الذي حدث في المجتمعات، من اعتماد اقتصادها على الزراعة إلى الاعتماد على الصناعة وما صاحبه من تغير في السكان أنفسهم.

تطور وسائل الإعلام و النشر نتيجة للتقدم الفكري والفني والتقني الكبير.

6- أهداف العلاقات العامة:-

يعرف الدكتور عبد السلام أبو قحف في كتابه أساسيات الإدارة الإستراتيجية الهدف بأنه(أمل تسعى المنظمة إلي تحقيقه في الأجل الطويل ,وبمعنى آخر الهدف هو"ما تريد المنظمة تحقيقه". وعادة يعبر عن هذه الأهداف في شكل مستوى معين من العوائد تسعى المنظمة إلي تحقيقه خلال فترة زمنية معينة,وتجدر الإشارة إلي أن الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس والتحديد والبساطة والوضوح في صياغتها,كما أن الأهداف يمكن تصنيفها علي أساس الفترة الزمنية إلي أهداف طويلة الأجل "أكثر من ثلاث سنوات",وأهداف متوسطة الأجل"من 1إلي 3سنوات",وأهداف قصيرة الأجل"من عام فأقل". كما يمكن تقسيم الأهداف من حيث تأثيرها إلي أهداف عامة"علي مستوى المنظمة ككل", و"أهداف الإدارات", و"أهداف الأقسام"³تمارس معظم الهيئات و المنظمات أعمال العلاقات العامة سواء توفر لديها إدارة أو قسم للعلاقات العامة أم لم يتوفر، وسواء أعدت برامج للعلاقات العامة أم لم تعد، فحتى في

¹ / منصور عثمان مُحمَّد زين / المنظور الإسلامي للعلاقات العامة /دراسة منشورة بمجلة دراسات دعوية العدد (15)يناير 2008م.
² / أحمد إبراهيم أبوسن، العلاقات العامة في الدولة الحديثة/ مرجع سابق/ ص 25.

³ /عبد السلام أبو قحف/أساسيات الإدارة الإستراتيجية/مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع/مصر/ط2/1997م/ص29.

حياتنا الشخصية يعمل الفرد على تحسين علاقاته مع الآخرين باستمرار وتهدف العلاقات العامة إلى إقامة علاقات طيبة وزيادة فرص التفاهم المتبادل والتوافق والانسجام بين المنظمة والجمهير سواء كان هذا الجمهور داخلياً كالعاملين بالمنظمة حتى يشعرون بالرضا والارتياح، وترتفع الروح المعنوية بينهم(فالهدف الأسمى للعلاقات العامة والذي تلتقي حوله باقي أهداف العلاقات العامة الأخرى هو كما يقول الدكتور/إبراهيم إمام:"تحقيق الانسجام والتوافق في المجتمع الحديث الذي تعترضه التغيرات السريعة في نظم الحكم والسياسة والمخترعات العلمية")¹. ويمثل تحديد الأهداف الخطوة الأساسية في تخطيط أنشطة العلاقات العامة والتي ينبغي عليها رسم سياستها والبرامج التنفيذية لها، كما تساعد علي التوصل لنوع المهام والوظائف التي يجب أن تقوم بها , وحصر أوجه النشاط الرئيسية لها وتقييمها ولا تقتصر العلاقات العامة على نوع واحد من النشاط بل أن مجالها يشمل كافة أنواع النشاط الخاص والعام في جميع الميادين،زراعية،وتجارية وصناعية،وخدمية،والتي لا تهدف إلي تحقيق الربح وكذا تشمل علاقات العمل وتحسين ظروفه ورفع الكفاية الإنتاجية للعاملين، والتعليم، والانسجام مع المظاهر الهامة للإدارة الصناعية، والاهتمام بالعامل كإنسان له حاجاته المادية و الصحية و الثقافية و الترفيهية و الاجتماعية والنفسية كما ينبغي أن تكون تلك الأهداف معقولة من حيث الجهد و المال والموظفين الذين يسعون إلى تحقيقها ولعامل الوقت اثر كبير في تعيين أهداف العلاقات العامة(فالأهداف هي الغايات التي أو النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل وتكون الأهداف استراتيجية إذا كانت النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل البعيد أما إذا كانت النتائج مطلوب تحقيقها في المدى القصير فتكون الأهداف تكتيكية والأهداف قصيرة الأجل أو التكتيكية يجب أن تستمد من الأهداف طويلة الأجل أو الاستراتيجية)².

7-وظائف العلاقات العامة :-

نمت العلاقات العامة كمفهوم أدارى وكوظيفة نمو سريعا خلال الخمسين عام الماضية ، وقد حدث هذا التطور نتيجة للتعقد المتزايد للمجتمع الحديث ، وزيادة علاقات الاعتمادية المتبادلة بين منظماته ، والقوة المتزايدة للرأي العام ، وكذلك زيادة فهم دوافع ومطالب الأفراد والجماعات ، وأصبح كسب تأييد وتعاون وثقة الآخرين عن طريق الإقناع جزءا من العمل اليومي للمدير في أي نوع من أنواع المنظمات ، كما أصبحت العلاقات العامة تعبيراً شائعاً في اللغة والفكر. (ومن المفهوم الوظيفي للعلاقات العامة أيضاً هو حاجة المدير المعاصر إلى معاونة ونصح عدد من الخبراء والمستشارين الذين يقدمون له المشورة في الأمور المتخصصة والتي لا يتسع وقته للقيام بها شخصياً حتى يتسنى له أن يتفرغ للأمور الإدارية

/محمد منير حجاب ود.بسر محمد وهي/مرجع سابق/ص59¹

/ محمد مختار عثمان/مبادئ علم الإدارة العامة/بنغازي/منشورات جامعة قارونس/ط1/1990م/ص79²

بنجاح. ويعتبر خبير أو مستشار العلاقات العامة من بين هؤلاء، فهو يتم اختياره بواسطة الإدارة العليا¹.

وتعتبر وظيفة العلاقات العامة داخل المنظمات عن إحدى الوظائف المستحدثة للإدارة ، فبينما يمكن القول أنه يمكن القول أنه يمكن تتبع نشأة هذه الوظيفة إلى بداية هذا القرن إلا أنها لم تأخذ الشكل المتكامل كوظيفة إدارية – لها انتشارها الكافي – إلا بعد الحرب العالمية الثانية ، فأغلب المنشآت الآن تمارس هذه الوظيفة بشكل أو بآخر ، ومن جانب آخر نجد أن العديد من المهتمين والمشتغلين بمجال العلاقات العامة يرون أن التطور الحقيقي لوظيفة العلاقات العامة لم يبدأ إلا من سنين قليلة ، فالأساليب والفنون التي تستخدمها العلاقات العامة تتطور بشكل سريع بحيث أنها أصبحت على درجة عالية من الكفاءة ، وكذلك نجد أن مديري وخبراء العلاقات العامة تزداد أعدادهم يوم بعد آخر ، ومن هنا ينشأ أحساس الإدارة بمدى أهمية وفائدة العلاقات العامة من الوجهة التنظيمية ، الأمر الذي يؤدي إلى إدخال هذا الوجه الحديث من النشاط إلى جانب أوجه النشاطات الأخرى للمنظمة أو تطوير عملها وتدعيمه بالأدوات والإحصائيين اللازمين ، ولعل انتشار وكالات العلاقات العامة المتخصصة في الدول المتقدمة وزيادة إعدادها والمهارات التي تستخدمها لدليل آخر على تطور العلاقات العامة وازدياد أهميتها في العصر الحديث بحيث أصبحت العلاقات العامة بعد الحرب العالمية الثانية مهنة حديثة ووظيفة إدارية ، يقوم بها متخصصون في مجالها (ومما يزيد من دور وأهمية العلاقات العامة تعقد الحياة الإنسانية بحيث لا يستطيع الإنسان في المجتمع الحديث أن يجد وقتاً للإطلاع و الإحاطة بالمعلومات التي تخرج عن مجال تخصصه، وحياة مجتمعه إلا القليل، مع أنه يعيش في مجتمع يحتم عليه المشاركة في صنع الحياة العامة)². إن أخلاقيات الوظيفة العامة - ومن بينها العلاقات العامة- من وجهة نظر إسلامية عبارة عن: "مجموعة من المبادئ والقواعد النابعة من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، والتي تشكل معياراً للسلوك الفردي سواء في التنظيم الإداري ، أم الاجتماعي ، كما هو الحال مندوب واجب الإتياع ، أو حرام مكروه واجب الابتعاد عنه، فضلاً عما تمليه متطلبات كل وظيفة من شروط أخلاقية أخرى لا تتعارض مع هذه القواعد والمعايير"³.

8-تنظيم إدارة العلاقات العامة:-

1-8.تعريف التنظيم :-

التنظيم يقصد به تحديد السلطات والمسئوليات بغرض التنسيق الهيكلي أفقياً ورأسياً بين مختلف المراكز المسؤولة عن تحقيق أهداف المشروع(فالتخطيط يحدد الأهداف والسياسات وبرامج العمل في المستقبل وتنفيذ ذلك يتطلب تحدد الهيكل التنظيمي أو الإطار التنظيمي

¹/محمد عبد الله عبد الرحيم/مرجع سابق/ص15.

²/ منصور عثمان مُحمَّد زين / المنظور الإسلامي للعلاقات العامة /مرجع سابق/ص 137

³ /حمدي عبدالحارث،البخشونجي/العلاقات العامة في الدول النامية/مرجع سابق/ص175

الذي تتشكل فيه الجهود لتحقيق الخطط بكفاءة عالية وفعالية)¹. ويعرف (ألن) التنظيم بأنه (العمل الذي يؤديه المدير لإنشاء هيكل تنظيمي سليم ويفوض السلطات ويحدد المسؤوليات وينشئ علاقات العمل التي تسهل تحقيق الأهداف)². لعملية التنظيم أهمية كبيرة في مجالات العمل الإداري فالتنظيم يحقق ما يلي:-

زيادة الفاعلية الإدارية: حيث يمنع التداخل بين الأعمال ويمنع التنازع في الاختصاصات ويوضح أهداف التنظيم أي المنظمة ويعمل علي توجيه الجهود نحو تحقيقها.
الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية: وذلك عن طريق التخصص وبيان الوظائف وتحديد واجباتها ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك علي أساس من العلم والمهارة والخبرة.

التنسيق والتوازن بين الأنشطة المختلفة: فيحقق التنظيم تقسيم الأنشطة وتوزيعها بين الأمانات والإدارات والمصالح بصورة متوازنة، مما يؤدي إلي التركيز علي الأنشطة الأكثر أهمية والعمل علي التناسب بين الأموال والإمكانات المخصصة لكل منها بما يتفق وأهمية كل منها.

سهولة الاتصالات: يؤدي التنظيم إلي سهولة الاتصالات بين الأمانات والإدارات والأقسام والوظائف المختلفة عن طريق تنظيم العلاقات فيما بينها.
تنمية القيادة الإدارية: فمن خلال التنظيم تؤدي القيادات الإدارية أنشطة عديدة ومتنوعة مما يكسبهم مهارات عديدة)³.

8-2. أهمية تنظيم إدارة العلاقات العامة:

تمثل الجوانب التنظيمية للعلاقات العامة ركناً أساسياً تبنى عليه بقية الجهود والنشاطات التي تقوم بها أجهزة العلاقات العامة وذلك لأن إدارة العلاقات العامة لا تختص فقط بالعلاقات بين المؤسسة وال جماهير الخارجية فقط وإنما تهتم أيضاً بالعلاقات الداخلية التي هي أساس نجاح المؤسسة ومن المعروف إنه لا يمكن أن تطور أي مؤسسة إنتاجها بالشكل الذي يرضي عملاءها ويتغلب على منافسيها إلا إذا رضا موظفيها وعمالها عنها.

ذكر الدكتور محمد منير حجاب والدكتورة سحر محمد وهبي أن أهمية التنظيم في العلاقات العامة تتمثل في مجموعة من العوامل أهمها:-

تجنب الإسراف وذلك بالاستغلال الجيد للإمكانات المتاحة والحصول علي أقصى طاقة إنتاجية منها.

الوصول إلي الهدف بأقصر طريق ممكن دون إخلال بالمبادئ الإنسانية والقيم الأخلاقية.

/ محمد مختار عثمان/مبادئ علم الإدارة العامة/مرجع سابق/ص109.¹

² / المرجع نفسه،ص111.

/ محمد مختار عثمان/مبادئ علم الإدارة العامة /المرجع السابق/ص112.³

يهدف إلي إيجاد روح التعاون ووحدة الهدف بين العاملين في ميدان العلاقات العامة وتحقيق الانسجام والتنسيق والتكامل بين تخصصاتهم وخبراتهم ومهاراتهم بما يزيد من احتمال الوصول إلي الأهداف المحددة بقدر كبير من الفعالية.

جمع المسؤوليات المتعددة ذات الطبيعة الواحدة في إدارة واحدة متناسقة النشاط بحيث يسهل الربط بين أجزائها بما يحقق انتظام العمل وانسيابه بسهولة ويسر.¹

تحديد الاختصاصات والصلاحيات بحيث يعرف كل فرد واجباته فتفسير العلاقات الوظيفية والاجتماعية بأقل قدر من التنافر والاحتكاك.)

9-موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

أن النشاط الذي تقوم به أجهزة العلاقات العامة بشكل ناجح يؤثر كثيراً بالأنشطة الأخرى ويتأثر بها. لذلك لا بد أن تكون إدارة العلاقات العامة على اتصال دائم ووثيق مع الإدارة العليا للمؤسسة، (تحدد مكانة إدارة العلاقات العامة في أية مؤسسة بمدى اقتناع الإدارة العليا بأهمية هذه الوظيفة واقتناعها بضرورة تهيئة ظروف الممارسة الفعلية لها)². لذا فإن أي مؤسسة ترغب في الاستفادة القصوى من نشاط العلاقات العامة، عليها أن تجعل موقعها قريباً جداً من الإدارة العليا في الهيكل التنظيمي وذلك من أجل إتاحة المجال لمدير إدارة العلاقات العامة للمشاركة الفعلية باتخاذ القرارات الهامة في المؤسسة، وفي رسم السياسات العامة لها والتي تعكس فلسفتها ومسئولياتها الاجتماعية تجاه فئات الجماهير المختلفة من أجل تحقيق خدمة المؤسسة في هذا المجال على أحسن وجه .

ويتم ذلك عادة برفع مستوى إدارة العلاقات العامة إلى مستوى الإدارة العليا حتى يتمكن مدير إدارة العلاقات والذي يمثل همزة وصل بين المدير العام وباقي فروع المؤسسة من تحقيق التناسق والتكامل بين إدارته وبين كافة أعمال الإدارات الأخرى في المؤسسة.

لكن نجد أن هنالك اتجاه وهو أن يجعلوا إدارة العلاقات العامة في مركز مساوٍ للإدارات الأخرى، من أجل التسهيل على مديرها مهمة التفاهم مع تلك الإدارات في رسم الخطط ووضع السياسات والسعي لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال وجودها في أحد الموقعين السابقين تستطيع أن تؤدي أفضل الخدمات للمؤسسة التي تكون فيها لأن وظيفة العلاقات العامة مهمة، وذات أثر كبير على المؤسسة ككل ، لذا فإن مدير العلاقات العامة يجب أن يعمل بإشراف أعلى شخص يدير المؤسسة ولكن للأسف بعض المؤسسات لا تعطي هذه الأهمية لها(وفي منشآت أخرى تكون مكانة العلاقات العامة والنظرة إليها أقل – فتنشئ بها إدارات متوسطة الحجم والمكانة – لها حق رفع توصياتها للإدارة العليا التي قد تأخذ بها أو لا تأخذ حسبما تراه طبقاً لفلسفة القائمين بها)³. فقد تجدها أحياناً تحت إشراف مدير الإعلان وأحياناً تحت إشراف مدير المبيعات، وأحياناً تتبع إلى مدير المالية أو مدير الدائرة القانونية،

/محمد منير حجاب و سحر محمد وهبي/مرجع سابق/ص128.¹

/ محمد منير حجاب و سحر محمد وهبي/المداخل الأساسية للعلاقات العامة/مرجع سابق/ص130.²

/المرجع السابق نفسه/ص130.³

(وقد تتدني النظرة للعلاقات العامة وتنقلص إلي أن تصبح مجرد إدارة صغيرة الحجم أو تسند أعمال هذه الوظيفة إلي إحدى الإدارات الأخرى مجارة لما هو سائد في معظم المؤسسات و دون اقتناع حقيقي بهذه الوظيفة أي تصبح العلاقات العامة مجرد لاقطة لا تحمل أي مضمون).¹ وهذه المواقف المتباينة لا تقدم نتائج مرضية .

10- اختيار موظفي العلاقات العامة:

أصبح العمل في ميدان العلاقات العامة يقتضي ضرورة اختيار العاملين في إدارات العلاقات العامة اختياراً دقيقاً حيث أن مسؤولياتها أصبحت ضخمة وخطيرة – والمقصود بالاختيار هنا هو اختيار أفضل الأفراد المتقدمين للعمل بإدارات العلاقات العامة – فاختيار أفضل المتقدمين ووضعه في المكان المناسب وتوجيههم إلى أداء العمل أو النشاط الذي يتلاءم مع مواهبهم وقدراتهم واستعداداتهم ومؤهلاتهم من شأنه أن يؤدي إلى حسن الأداء وتخفيض النفقات والارتقاء بالمهنة نفسها كما ينتج عنه تحقيق الفرد لذاته في ميدان العمل وتكيفه وتوافقه مع محيطه وسلوكه بالطريقة التي تتفق مع فكرته عن نفسه وشعوره بالسعادة والرضا عن نفسه وعمله وغيره فدور رجل العلاقات العامة لا يقتصر على التعريف بأنشطته المنشأة، بل يمتد لاستقبال المعلومات من الجمهور ليعمل من خلال هذه المعلومات على تطويرها. كذلك له دور في تلبية رغبات وحاجات الجمهور الداخلي من نواحي مختلفة وخلق صورة ذهنية ايجابية للمؤسسة لدى الجمهور الخارجي فالأهداف التي يعمل عليها رجال العلاقات العامة، هي التعريف بالمؤسسة والحصول على المعلومات والاتصال والتنسيق والتخطيط والتقييم والتنسيق ومهمة العلاقات العامة هي إيجاد الترابط الوثيق بين المصلحة التابعة لها والمتعاملين معها من المصالح الأخرى والجمهور (أما في هذه الأيام فمن المتعذر إقامة مثل هذه العلاقات الجيدة وذلك بسبب كبر عدد العملاء والذين قد تصل أعدادهم في بعض الأحيان إلي الملايين ،وبهذا أصبحت هناك حاجة ماسة إلي وجود أخصائيين لممارسة أنشطة العلاقات العامة بهدف المحافظة علي العلاقات الطيبة مع جماهير المنظمة سواء الموظفين أو العملاء أو المساهمين أو غيرهم)². ونستطيع أن نلخص خطوات الأسلوب العلمي في اختيار العاملين في إدارات العلاقات العامة فيما يلي:

تحليل وظائف إدارة العلاقات العامة وتحديد المهارات والاستعدادات والمؤهلات الواجب توفرها في الفرد الذي يستطيع القيام بها بكفاءة .

تحلي الأفراد المتقدمين لتحديد مهاراتهم واستعداداتهم وقدراتهم ومعرفة مؤهلاتهم .
المماثلة بين مقتضيات وظائف إدارة العلاقات العامة وخصائص الأفراد المتقدمين بحيث يرشح كل فرد منهم لممارسة النشاط الذي يتلاءم مع مهارته واستعداداته وقدراته ومؤهلاته.

/ محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي ، المرجع السابق /ص. 130¹

² /حسن، الحلبي/مبادئ في العلاقات العامة/بيروت/منشورات عويدات/ط1/1980م/ص10.

ذكر الدكتور محمد منير حجاب والدكتورة سحر محمد وهبي الشروط الواجب توافرها في القائمين بأعباء العلاقات العامة كما يلي :-¹

أما الصفات الأساسية التي ينبغي توافرها في خبراء العلاقات العامة أياً كان مجال عمل المؤسسة فقد لخصها الدكتور "علي عجوة" في كتابه (الأسس العلمية للعلاقات العامة) في صفتين أساسيتين وهاتان الصفتان هما (الشخصية المحبوبة، والمقدرة على الاتصال بالجمهير) ولكي نتحقق من توافر الصفة الأولى لا بد من وجود الخصائص الآتية :-

الجاذبية : ويقصد بها سماحة الوجه ورقة الحديث وتناسب القوام وحسن الهمدوم.

الإحساس العام : أي أن تكون لديه القدرة على الشعور بمدى توافقه مع الآخرين أو نشأته عنهم وأنه يعرف متى يدافع أو يهاجم ومتى ينتظر ظروفاً أفضل للدفاع أو الهجوم كما أن الحرص ضروري حتى لا تؤدي زلة لسان إلى مشكلات يصعب حلها .

حب الاستطلاع : لا بد أن تتوافر للمشتغل بالعلاقات العامة الرغبة المستمرة في أن يعرف عناصر الأحداث : ماذا لماذا ، لماذا ، كيف ، متى أين ، من ، فبدون ذلك لن يحصل على الحقائق ولن يكون قادراً على تفسير الأحداث .

الكياسة : يتوقف نجاح رجل العلاقات العامة على مدى تأثيره على تفكير الآخرين وهو ما يتطلب قدراً من الدقة والكياسة ، فالغلطة دائماً تولد الامتعاض والاستياء .

الاتزان : يتضمن نشاط العلاقات العامة الاتصال بالأفراد وخلق انطباع طيب عند الجماهير عن المؤسسة التي تمثلها العلاقات العامة . والاتزان هو أحد مكونات هذا الانطباع الطيب بالإضافة إلى أنه يساعد رجال العلاقات العامة على مواجهة المشكلات في هدوء واتخاذ السياسات الحكيمة التي تؤدي إلى التغلب عليها .

الاهتمام بالآخرين : أي أن يكون القائم بهذه الوظيفة محباً للآخرين مقبلاً عليهم لكي يتعرف على طريقة تفكيرهم وأساليب التأثير فيهم .

الموضوعية : وهي القدرة على النظر بتجرد عن الذات إلى المشكلات المعروضة والتوصيات المطروحة وأسلوب العمل والتعرف على العيوب حتى لو كان مصدرها الشخص نفسه وعدم التحيز لأي فريق على حساب الآخرين

الحماس : العلاقات العامة عملية مستمرة لبيع الأفكار إلى الآخرين والتأثير فيهم وما لم يكن البائع متحمساً لما يبيع فأولى بالمشتري أن يزهّد في الشراء منه .

الاستمالة : حيث أن الهدف من التأثير في الآخرين يتضمن تغيير أفكارهم فلا بد لرجل العلاقات العامة أن يكون قادراً على استمالة الغير للأفكار التي يعبر عنها ويملك أن يحلل وجهات النظر المعروضة ويكشف ما فيها من ثغرات قبل أن يقدم أفكاره بطريقة مقنعة.

الاستقامة : لا مكان للدجل والشعوذة في العلاقات العامة ولهذا لا بد أن يكون رجل العلاقات العامة أيضاً مهذباً مخلصاً لوظيفته لأن نجاحه مرهون بثقة الناس فيه .

¹ حسن، الحلبي، المرجع السابق، ص 11

الخيال الخصب : العلاقات العامة وظيفة خلاقة تعتمد على الابتكار في مواجهة المشكلات الجديدة والتغلب على الآراء المعارضة أو إضعافها لكسب فئات المترددين . الشجاعة في مواجهة الرئيس بأخطائه : من المطالب الأساسية في رجل العلاقات العامة . وحينما يضعف مدير العلاقات العامة عن مواجهة رئيسه بأخطائه فإن علاج المشكلات الناتجة عن هذه الأخطاء يصبح مستعصياً ويزداد الأمر سوءاً عندما يدهن المدير رئيسه ويدافع عن أخطائه ويتحول إلى تابع لا يعرف إلا أن يقول نعم دائماً لكل ما يصدر عن هذا الرئيس¹.

11-التخطيط لأنشطة العلاقات العامة:-

الابتعاد نهائياً عن الدوران في دوامة العمل اليومي أو القيام بمشروعات وقتية قصيرة الأجل.

أمكانية تحديد أهداف العلاقات العامة – وهي نوع الأهداف التي ترتبط أساساً بأهداف المنشأة أو المنظمة ككل- وبالتالي فإن التخطيط يؤدي إلى توضيح هذه الأهداف حتى يدركها كل العاملون في مجال العلاقات العامة ويسعون إلى تحقيقها.

التحديد الدقيق لكل العناصر والموارد المطلوبة لتحقيق أهداف العلاقات العامة ما يؤدي إلى التعرف المسبق على كل المتطلبات والسعي إلى توفيرها.

التركيز على عنصر الوقت بما يؤدي إلى رسم البرامج الزمنية لتنفيذ الخطط الجزئية أو التفصيلية بدقة وربطها ببعضها البعض بالطريقة التي تؤدي إلى إمكانية تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد.

يؤدي التخطيط إلى إمكانية التنبؤ بالمشكلات التي يتوقع حدوثها ورسم الخطط والبرامج التي تؤدي إلى مواجهة هذه المشكلات وتلافيها أو العمل على إزالة أسباب حدوثها ، أي أنه يمكن بالتخطيط التركيز على الجوانب الايجابية وليس على الجوانب السلبية أو الدفاعية.

وسواء كان نشاط العلاقات العامة وقائياً أم علاجياً لمواجهة مشكلة راهنة فإنه يتحتم أن يكون مبنياً علي أسس من التنظيم والإعداد.²

و يبرز التخطيط أهداف العلاقات العامة بوضوح مما يساعد موظفي الإدارة علي تفهمها ويسعون إلي تحقيقها وتنفيذها عن قناعة وفي التوقيت الزمني المحدد لتنفيذها.³

12-أنشطة وبرامج العلاقات العامة :-

من أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة هي وضع برامج للعلاقات العامة بغرض إيصال للجمهور ويمكن تقسيم هذه البرامج إلي عدة أنواع:-

¹ حسن، الحلبي، المرجع السابق، ص 12

محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي ، المرجع السابق / / ص 152

/محفوظ أحمد جودة/مرجع سابق/ص151.³

1/ إعداد البرامج البسيطة أو المحدودة :- هي البرامج التي لا تحتاج جهد كبير في وضعها وأهدافها لا تتعدى تحقيق قدر محدود من الإنجاز مثل إقامة علاقة علاقات جديدة أو الحفاظ علي علاقات ذات قيمة للمنشأة وهي برامج لا تكلف كثيراً ويمكن أن يقوم بها عدد محدد من الموظفين.

2/ البرامج الكبيرة والمتعددة الاتجاهات والتأثير:- وهي البرامج التي يشترك في إعدادها مجموعة من الموظفين ويمكن الاستعانة فيها بمستشار للعلاقات العامة وذلك بهدف إقامة علاقات عامة واسعة مع مجتمع معين أو الدخول إلي سوق جديد لان الولوج مجتمع جديد دون تمهيد قد يكون ذو مخاطر عالية. وهذا النوع من البرامج يستدعي القيام بحملات إعلامية واسعة للتعريف بالمنشأة ومنتجاتها عن طريق استخدام وسائل الإعلام الإقناع كما يمكن استخدام المؤثرات العاطفية.

3/ البرامج الإعلامية الهجومية:- وهي برامج تعد منع وقوع ضرر أو لمحاولة درء المخاطر قبل وقوعها فمثلاً إذا كانت أحدي المنشآت تتوقع خطراً من أحد أعدائها أو المنشآت المنافسة لها الذين يريدون تشويه سمعتها فهنا يكون الهجوم مبرراً مثل الدفاع عن النفس ويستخدم في هذه البرامج بعض أساليب الهجوم في وسائل الإعلام المختلفة التي تكشف خفايا هذا الشخص المهاجم أو سوابق أعماله التي تعني أن ما سوف يقوله ليس بالحقيقة أو علي الأقل قد يثير الشك لدي المستمعين.

4/ البرامج الإعلامية الدفاعية:- وهي برامج تحتاج إلي الحيطة والحذر في استعمال الوسائل التنفيذية في الدفاع لأنها عادة ما تكون في مواجهة حملة إعلامية من مصدر ما وهذه البرامج تسعى إلي إزالة الآثار الناجمة عن الإشاعات أو الهجوم المضاد وهي تعتمد علي كشف الأكاذيب وعرض الحقائق. ويجب أن يكون الدفاع قوياً وبالذلائل والبراهين كما يتضمن بعض ما ورد في الشائعات وتفنيدها بالحجة في دقة وإتقان وبالتالي يتحول موقف المنشأة من الدفاع إلي الهجوم.

13- الوسائل التي تستخدمها العلاقات العامة في إيصال رسالتها:

ذكر الدكتور محمد منير حجاب في كتابه (المدخل الأساسية للعلاقات العامة: المدخل الاتصالي)¹ بأن هنالك عدد من وسائل الاتصال تستخدمها لإدارة العلاقات العامة في إيصال رسالتها للجماهير المحيطة بالمنشأة حيث تطورت وسائل الاتصال في العصر الحديث إلى درجة ملحوظة ، سواء من حيث الوقت ، أو من حيث مدى فعاليتها ، أو قلة تكاليفها ، أو سهولة استخدامها ، وما زالت هناك العديد من الدراسات والبحوث التي يجريها العلماء في هذا المجال بهدف الوصول إلى وسائل أخرى جديدة² . وقد أدى ذلك التقدم إلى زيادة عدد هذه الوسائل ، وأصبح لكل منها الخصائص التي تميزها عن غيرها من الوسائل .

² د.محمد منير حجاب/ المدخل الأساسية للعلاقات العامة: المدخل الاتصالي/ دار الفجر للنشر والتوزيع/القاهرة/1995/ص141-145.

خلاصة :

إن ممارسة العلاقات العامة في المنظمات الرياضية تقتضي المعرفة الصحيحة بغاياتها وأهدافها ومنطلقاتها الفكرية التي تمكن من تحقيق معاملة حسنة مع الجمهور الرياضي وكافة المتعاملين الخارجيين مع الإدارة الرياضية انطلاقاً من معرفة احتياجاته ومشاكله للحصول على تفسيرات موضوعية عن سلوكه اتجاهها ورأيه في نشاطها فهي بذلك تعمل على تقليص الفجوة بين المنظمات الرياضية وجمهورها الخارجي. حيث تناولنا في هذا الفصل ماهية العلاقات العامة وأهميتها ووظائفها والشكل التنظيمي لها داخل المنظمة الرياضية، وبيان أهمية موقعها داخل الهيكل التنظيمي، كما تناولنا السمات والمهارات الواجب توافرها في رجل العلاقات العامة، وماهية للصورة الذهنية التي تتكون لدى الجماهير وكيفية بناءها وإدارتها والتي تعتبر حلقة الوصل بين الإدارة الرياضية والجمهور الذي بحثنا في مكوناته وأشكاله.

الفصل الثالث : إدارة المشكلات في العلاقات العامة

تمهيد:

نشأت العلاقات العامة في الأساس وتطور - الأزمات، إذ أنه أثناء الإضطرابات و المشاكل الاجتماعية يصبح الإعلام صعبا، لذا يجدر بالمنظمة أن تشرح وتتواصل مع الجمهور، فتوفر وسائل الإعلام في الوقت الحاضر يمكن أي مسؤول من معرفة وجود اضطرابات في منظمته وفي هذه الأجواء تتزايد المدخلات التي تعقد الوضع وتتداخل العوامل مما يجعل عمل مسؤول العلاقات العامة حساسا تجاه الجمهور الخارجي للمنظمة أما جهة الجمهور الداخلي فإن الوضع لا يحسد عليه؛ إن اضطراب الجمهور الخارجي من شأنه أن يضعف الثقة بالمنظمة ويخلق جو من عدم الاستقرار في مواجهة الفوضى العامة والمتطلبات المتناقضة للوضع وإرضاء للجمهور يتوجب على المؤسسة أن تكون قادرة على

القيام بردة فعل إيجابية، ردة الفعل الإيجابية هذه لا يمكن أن تكون ناجحة إلا إذا كانت معدة مسبقا وتطبيقها مدروسا. ومن الأنشطة الأساسية لإدارة الأزمة بفعالية، استشعار المشكلة وتشخيصها بدقة وقرار الاستجابة وتعبئة الموارد و التنفيذ المحكم للخطط المعدة مسبقا لمواجهة الأزمة والتدفق الداخلي و الخارجي للمعلومات.

1- مفهوم الأزمة:

الأزمة ما هي إلا مرحلة متقدمة من مراحل الصراع بدءا من داخل النفس البشرية و انتهاءا بالصراعات الدولية، وغالبا ما يكون نتيجة تكالب الأفراد على الموارد المادية المحدودة و الفرص المعنوية المعدودة. ولما كانت الأزمة درجة من درجات الصراع أو مرحلة منه فإنها تعزى كذلك على الحصر أو التحديد فإننا نورد بعض التعريفات لبيان ما هي الأزمة وذلك على النحو التالي:

الأزمة لغة: يعرفها قاموس مختار الصحاح بأنها الشدة والقحط و(أزم) عن الشيء أمسك عنه و في الحديث أن عمر رضي الله عنه سأل الحارث بن كلدة عن الدواء فقال (الأزم) يعني الحمية وكان طبيب العرب .و(المأزم)المضيق وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم .وموضع الحرب أيضا مأزم سمي الموضع الذي بين المشعر وبين عرفة مأزمين¹ أما اصطلاحا فقد تعددت تعريفات الأزمة، فاختلقت في بعض الجوانب، واتفقت في جوانب أخرى، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات:

¹ الشعلان فهد أحمد، إدارة الأزمات "الأسس، المراحل، الآليات"، ط2، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2002

الأزمة ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن، ويمثل نقطة تحول في حياة الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو المجتمع¹، وغالبا ما ينتج عنه تغير كبير² الأزمة عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا شديدا على المنشأة" كما أنها تهدد الافتراضات الرئيسية التي تقوم عليها المنشأة وهذا يعني أن الأزمة في جوهرها هي تهديد مباشر وصريح لبقاء المنشأة واستمرارها³

2- طرق التعامل مع الأزمة

:بعد تقدير الموقف وتحليله بين طرق التعامل المتاحة مع الأزمة وفقا للظروف المحيطة بكل حالة واختيار أنسب سيناريوهات التعامل المعدة لمثل هذه الحالة. وطرق التعامل :مع الأزمة تكون إحد الطريقتين التاليتين

2-1- الطرق التقليدية :

وهي الطرق المعروفة و المستمدة من خصوصية الأزمة وأبرزها:

2-1-1- إنكار الأزمة

:إنكار الأزمة أو التعقيم الإعلامي عليها من خلال رفض الإعراف بوجود خلل ما، وإنكار حدوث الأزمة، بل يتم في بعض الحالات الإدعاء بسلامة الموقف وحسن الأداء وذلك تهدف أن يؤدي التعقيم الإعلامي إلى نجاح محاولات السيطرة على الأزمة وتدميرها دون أن يستفحل خطرها.

2-1-2- كبت الأزمة

:وكبت الأزمة أو تأجيل ظهورها بهدف تدميرها عن طريق استخدام طرق وأساليب عنيفة لإخمادها وتدمير عناصرها من خلال التحرك السريع المباشر العنيف لإفقاد الأزمة قوة الضغط وإرجائها إلى حين.

2-1-3- تشكيل لجنة لبحث الأزمة

:وفي مواجهة النقص الشديد في توافر معلومات عن العناصر الحقيقية التي صنعت هذه الأزمة أو التي لها مصلحة في إنشائها وكذا عن حركة الأحداث فيها ومداهما يتم تشكيل لجنة لبحث الأزمة، وكذلك تهدف إتاحة الفرصة لاستكمال نقص المعلومات وتمييع الموقف وإفقاد قوة الدفاع الخاصة بها

¹ أبو النصر مدحت محمد، مفهوم الأزمات منظور إداري واجتماعي، المجلة العربية للدراسات الأمنية و التدريب، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 1999 ، ص363

² الحملاوي محمد رشاد، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1993 ، ص4

³ الشافعي محمد، إستراتيجية إدارة الأزمات و الكوارث، مركز المحروسة للبحوث و التدريب و النشر القاهرة، 2001 ، ص195-206

2-1-4-بخص الأزمة :

حيث يتم أولاً الاعتراف بالأزمة كحدث تم فعلاً، وفي نفس الوقت يتم التقليل من شأن الحدث باعتباره حدثاً ليس له أهمية.

2-1-5-تنفيس الأزمة :

ويتم تنفيس الأزمة عن طريق فتح ثغرات مختلفة في جدار وبنیان الأزمة وتنفيس حالة الغضب و الغليان و التوتر المصاحب لأحداث الأزمة وإيجاد قضايا جزئية تستوعب جانباً هاماً من هذا الضغط وتستنرف جهد أصحابها فتضعف قوة الدفع الرئيسية.

2-1-6-طريقة تفريغ الأزمة

أما طريقة تفريغ الأزمة فتتم من خلال إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع المولدة لتيار الأزمة وتدفقاته ليتحول إلى مسارات بديلة وعديدة تستوعب جهود قوة تيار أحداث الأزمة وتقلل من خطورته وغالب ما تتم هذه العملية على ثلاث مراحل هي:

1/مرحلة الصدام:ومن المهم التقرير بأن المقصود من الصدام هنا هو مجرد المواجهة بكافة أساليب وطرقها وليس المواجهة المادية، ومن خلال الصدام يتحدد مدى تماسك قوى الأزمة الدافعة ومقدار استعداد كل منها للاستمرار في الصدام وتحمل تكلفته ومدى تراجع بعضها أو استعداده أو للتراجع و الابتعاد عن تيار الأزمة.

2/مرحلة وضع البدائل: وهي مرحلة يتم فيها وضع مجموعة من الأهداف البديلة لبعض العناصر

المشتركة في صنع تيار الأزمة بعد انسلاخها عن تيار قوى الأزمة ودفع هذه العناصر إلى اتجاه متشعب ومتفرق ومن ثم يسهل التعامل مع كل منها على حدة.

3/مرحلة التفاوض: حيث يتم التفاوض مع أصحاب كل فرع واستقطاب وامتصاص بعض العناصر التي خرجت عن اجتماع قوى الأزمة.

2-1-7-عزل قوى الأزمة :

فإذا كانت الأزمة لا تنشأ من فراغ ولا تنشأ بطريقة ذاتية، فإنه لا بد من وجود عناصر وقوى معينة تعمل على إحداثها.

ومن أهم الأسس التقليدية للتعامل مع الأزمات هو الوصول إلى مصادر قوة عناصر الأزمة وعزلها عن بؤرة الأزمة وإبعادها عن تيار الأزمة حتى تفتقد الأزمة مصادر تحريكها وقوتها.

2-1-8-إخماد الأزمة:

وهي الطرق بالغة العنف التي تقوم على الصدام العلني و الصريح مع كافة العناصر التي تضمها الأزمة وتصفيتها.
وعادة لا يلجأ إلى هذه الطريقة إلا عندما تكون الأزمة قد وصلت إلى حد التهديد الخطير.

2-2-2- الطرق غير التقليدية:

ونظرا لعدم جدوى بعض الطرق التقليدية في التعامل مع الأزمات حاليا فقد يتعين اللجوء إلى عدة طرق غير تقليدية ولكنها مناسبة لروح العصر، ومتوافقة مع طبيعة: متغيراته وأهمها¹:

2-2-1- طريقة فريق العمل :

وهي أكثر الطرق شيوعا واستخداما للتعامل مع الأزمات حيث يشكل فريق يضم أكثر من خبير متخصص في مجالات مختلفة تهدف تقييم كل عنصر من عناصر الأزمة ومن ثم تحديد التصرف المطلوب للتعامل معه تهدف حل الأزمة بالشكل العلمي السليم، وغالبا ما يضم إلى هذا الفريق أيضا عدد مناسب من الخبراء و المتخصصين في مختلف التخصصات التي لها علاقة بالأزمة أو الحادثة لبحث مجالات و أبعاد وطرق التعامل مؤكدة النجاح، وقد يكون تشكيل هذا الفريق على هيئة:

أ- فريق مؤقت :

حيث يتم تشكيل هذا الفريق بهدف التعامل مع الأزمة محددة لذلك وهو يضم الخبراء المتخصصين في المجالات المتصلة بالأزمة فقط. ويناط بهذا الفريق تشخيص الأزمة بشكل فوري وإعداد خطة التحرك بمواجهة الأزمة و التعامل معها ومتابعة تنفيذ خطة التحرك وعلاج أي قصور، وتنتهي مهمة هذا الفريق بانتهاء الأزمة ويتم حله بعد ذلك.

ب- فريق العمل المستمر :

وهنا يتم تشكيل فريق دائم للتعامل مع الأزمة من خلال أفراد مختارين بدقة وعناية تتوافر لديهم قدرات خاصة، بعضها استعدادا طبيعيا، وبعضها تم اكتسابه خلال عملهم وخبرائهم ويتم تأهيل هؤلاء الأفراد تأهيلا عاليا استعدادا للتعامل مع الأزمات.

2-2-2. طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات:

تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد :

المناطق الضعيفة التي يمكن لعوامل الأزمات اختراقها ومن ثم إعداد احتياطي وقائي يمثل حاجزا إضافيا وقائيا لمواجهة أي اختراق لأي من النقط و الحواجز المحددة.

¹ الشافعي محمد، المرجع نفسه، ص195-206.

2-2-3. طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات :

وعند اللجوء لهذه الطريقة يتعين الإفصاح عن وجود الأزمة، وعن مداها وعن خطورتها وعن الخطوات التي اتخذت في سبيل التعامل عليها أو ما هو مطلوب من الجميع لإنجاز الخطة المواجهة ومشاركتهم فيها.

2-3-4. طريقة احتواء الأزمة :

وتعتمد هذه الطريقة على محاصرة الأزمة أو حصرها في نطاق محدود وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها وعدم السماح بالشغب وفي الوقت ذاته امتصاص واستعاب الضغط المولد لها ومن ثم إفقادها قوتها التخريبية.

2-2-5. طريقة تصعيد الأزمة :

وفي بعض الحالات خاصة عندما تكون الأزمات غير واضحة المعالم مع وجود تكتل في مرحلة تكوين الأزمة. ويكون الهدف هنا هو العمل على فك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة من خلال تنفيذ أساليب تساعد على تصعيد الأزمة بالشكل أو الموضوع حتى تصل إلى نقطة تعارض المصالح بين قوى صنع الأزمة وعناصرها ويبدأ هذا التكتل في التفكك ويتجه كل فريق إلى اتجاه آخر.

2-2-6. طريقة تفرغ الأزمة من مضمونها :

إذا كانت الأزمة تدور حول مضمون وهدف معين، فإنه بدون هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لتفاعل الأزمة ومن هنا إذا تم تفرغ الأزمة من مضمونها فلن يستطيع أفرادها الاحتفاظ بقوة الضغط الخاصة بها ويتم ذلك من خلال أحد الطرق الآتية:

- التحالف المؤقت مع العناصر المسببة للأزمة واستمالتها.
- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.
- ركوب موجة الأزمة وتزعمها الانحراف بها باتجاه آخر لإفقاد الأزمة ضغطها.

3-دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات :

من أجل إدارة أفضل للأزمة، من الضروري معرفة ما يجب فعله " قبل"، "خلال" و"بعد الأزمة".¹

3-1-1-قبل الأزمة :

¹ فهمي محمد العدوي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص254

إن أي منظمة معرضة لمواجهة أزمة وهذا ما ينتج عادة عن تسريب للمعلومات، عرض شراء معدات، سرقة، خطأ في تقديم خدمة معينة، مؤامرة لإفلاس المنظمة، الابتزاز، أو حادث مفتعل أو غير مفتعل... الخ. الأزمة إذا يمكن أن تحصل في أي لحظة أكانت متوقعة أم غير متوقعة كما إن التحضير لمواجهةها ممكن فالعلاقات العامة ترصد المعلومات وتبحث عن الحقائق وتوجهات الجماهير المنظمة وتقدمها للإدارة العليا لاتخاذ القرارات المناسبة تجاه المشاكل قبل أن تتحول إلى أزمات، وان استقبلت هذه المشاكل وتفاقت، فإن العلاقات العامة تقوم بدق أجراس الإنذار معلنة بدأ وقوع الأزمة، كما تقوم العلاقات العامة بتشخيص هذه المشاكل بحثا عن أسبابها وصدائها على الجماهير الداخلية و الخارجية و الإعلام وتجتهد في منع تدهور صورة المنظمة بسبب الأزمة وتساعد على احتواء الأزمة عبر إبراز الحقائق أو دحض الشائعات أو التفاوض أو غير ذلك من خطط إخماد نار الأزمة¹.

كما تساهم في استرجاع ثقة جماهيرها، وتقوم بدراسات تقييم الأزمة وسبل تلاقيها في المستقبل وأخذ العبر. هذا إضافة إلى الأنشطة عديدة أخرى يمكن ان تقوم بها إدارة العلاقات العامة للارتقاء بأداء المنظمات في التعامل بكفاءة عالية في إدارة الأزمات ونتيجة لذلك، فقد ازداد الاهتمام بالعلاقات العامة في السنوات الأخيرة خاصة في الولايات المتحدة و الدول الغربية، ومنحت صلاحيات كبيرة ورصدت ميزانيات ضمة وكفاءات عالية وأنشأت دراسات عديدة تبحث في الوظائف الجديدة للعلاقات العامة ودورها في تحقيق أهداف المنظمة على عكس ما هو موجود في الوطن العربي الذي اقتصر فيه دور العلاقات العامة في التشريعات وإعداد التقارير لنشاطات المنظمة

ورصد كل ما ينشر في وسائل الإعلام ن المنظمة إضافة إلى إعداد بعض الكتيبات والمجلات بغرض الترشيد و التوعية أو الترويج ومساندة الجهد التسويقي للمؤسسات التجارية.

3-2 خلال الأزمة :

عند حصول الأزمة يجب أن نتحرك فورا لإدارات ، السرعة في ردة الفعل غالبا ما تكون مفيد، وليس التسرع من أجل ذلك فإن الخطوة الأولى تكمن في تشكيل " خلية الأزمة " تكون بمثابة مصدر للمعلومات، تضم هذه الخلية إضافة إلى المدراء مسؤول العلاقات العامة، الملحق الإعلامي حيث تأخذ خلية الأزمة بعين الاعتبار الخطوات التالية² :

1- افتراض كل الاحتمالات و الإعداد لمواجهةها.

¹ سمحي محمد القحطاني، دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات و الكوارث، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2003 ، ص13

² سمحي محمد القحطاني، مرجع سابق، ص256

2- إعداد لائحة بكل الكوارث المحتملة وإعداد خطة لمواجهة كل سيناريو على حدة، على أن تتضمن هذه الخطة كيفية إعلام العاملين و الرسميين المعنيين بالمشكلة، كذلك وسائل الإعلام والجمهور.

3- عقد اجتماع لكل المسؤولين مناقشة المشكلة ودور كل مسؤول والمسؤوليات المناطة به (التخطيط بعمق يرفع من حظوظ النتائج الإيجابية) بعد تشكيل خلية الأزمة يتم تعيين ناطق رسمي وغالبا ما يكون الملحق الإعلامي ذاته يداوم في مكان الأزمة، ثم يصار إلى إصدار بيان محضر من قبل خلية الأزمة وبلاغة الملحق الإعلامي لاستثمار علاقات الثقة التي تم نسجها سابقا مع الصحفيين بعد إصدار البيان تبدأ عملية إعطاء المواعيد للمتعاملين و المعنيين و الشركاء لتوضيح الأمور شرط أن لا نبوح لهم بكل شيء لأن السكوت غالبا ما يكون من الفضائل خلال الأزمات، المهم هو طمأننتهم وإفهامهم الوضع، وكلما كان الخطاب واضحا معهم كلما سهلت عملية الإقناع (علما أن الجمهور يتطلب دائما أجوبة ناجعة ومحددة)

3-3- بعد الأزمة :

عندما تنجح في إدارة الأزمة يجب الانطلاق بسياسة جديدة من نقطة خطة الأزمة، إذ أن الفشل الذي يتحول إلى نجاح يمكن أن يقوي مصداقية المنظمة، يجب ألا ننسى أن المبالغة في استخدام وسائل الإعلام قد يحول النصر إلى فشل.

4- وضع المخططات موضع التنفيذ:

مهما تكن درجة ومستوى التخطيط لمواجهة الأزمة عالية، فإن التوتر سوف يرتفع خلال التنفيذ، لذلك فإنه من المهم اختيار المسؤولين الذين يجيدون المحافظة على هدوئهم و التحكم بالوضع، وكل فرد من أفراد خلية الأزمة يجب أن يكون لديه نسخة من مخطط مواجهة الأزمة الذي يحدد الأدوار و المسؤوليات و التصرفات المطلوب القيام بها وذلك وفقا للنصائح التالية:

• عند بداية الأزمة يجب تجميع المعلومات ومعرفة مدى تجاوب وسائل الإعلام مع موضوع الأزمة.

• عدم التأخر في ردة الفعل.

• للتغلب الأزمة علينا طرح السؤال: ماذا سيحدث؟

• يجب توقع أسوء النتائج و الأكثر تشاؤما.

• يجب إعداد مكان لإدارة الأزمة يحتوي على هاتف، فاكس، وجهاز كمبيوتر وإنترنت.

- يجب وضع لائحة بالمهمات مع الأسماء وتواريخها.
- يجب استشارة أشخاص سبق وعايشوا أزمات مشابهة
- يجب إنشاء هيئة خارجية لنقل المعلومات مؤلفة من الشركاء و الحلفاء وحتى المنافسين المعرضين في أي وقت لمثل هذه الأزمات.
- يجب الاهتمام بالمتعاونين مع المؤسسة، من أجل إنشاء هيئة دعم معنوية.
- يجب إعداد ميزان لنقاط القوة ونقاط الضعف خلال الأزمة للاستفادة منه لاحقاً.
- السكوت خلال الأزمة يمكن أن يفسح للشائعات و الخوف، كما إن المبالغة في التطمين من شأنه إرباك الجمهور خصوصاً عند التكذيب.
- يجب عدم إصدار المعلومات بل تكليف أحد بصفة ناطق رسمي.
- يجب عدم إعطاء المعلومات غير المؤكدة.
- يجب الإجابة على الأسئلة كافة، كما يجب تسجيل الأسئلة التي لا يمكن الرد عليها وتجميع المعلومات عنها للرد عليها لاحقاً.
- يجب على الناطق الرسمي أن يتعامل مع كل الأسئلة بجديّة دون استثناء ودون تكبر...

4-1 إدارة الإعلام :

تعتبر إدارة الإعلام من الأولويات وذلك بواسطة إعلام الجمهور عن الإجراءات المتخذة لإصلاح الوضع و القضاء على الأخطاء الحاصلة مع تضمين هذه الإجراءات الإثباتات الحسية على إصلاح الأخطاء والاعتذار عنها، فالأزمات تفرض نفسها على وسائل الإعلام وهذا يمكن أن يضع أي مؤسسة أو منظمة تحت الأضواء ولكن لأسباب سيئة. لذلك فإنه من الضروري معرفة كيفية إدارة العلاقات مع وسائل الإعلام إذا كنا نريد إيصال الرسالة بشكل جيد وإعطاء الصورة السليمة عن المنظمة، كما انه يجب تحضير لائحة بالأشخاص الغير مرغوب ظهورهم على وسائل الإعلام، مع إعلام فريق خلية الأزمة مسبقاً بهذا الأمر، لأنه من الصعب أحياناً مواجهه بعض الصحفيين العدوانيين ومن الأفضل إعداد ناطق رسمي لهذه الغاية. إن إعداد لائحة بالأسئلة الملعومة و الصعبة وتحضير الأجوبة الملائمة لها يعتبر من ضروريات التحضير لمواجهة الأزمة.

4-2-الاهتمام بالعاملين في المنظمة

:ان نجاح عملية الإعلام باتجاه الجمهور الداخلي للمؤسسة من شأنه النجاح في السيطرة على الأزمة لأن التوعية و المسؤولية في الأزمات يرشدان العاملين عن كيفية التصرف في الخارج ولأن الموظفين هم الجمهور المعني مباشر بالأزمة، لذلك يجب إعلام بانتظام بطبيعة الأزمة وأسبابها إذ أن غياب المعلومات يفتح الباب على مصراعيه أمام الشائعات التي تسري

بسهولة وتعكر المناخ، لهذه الغاية يمكن اللجوء إلى الإنترنت، المذكرات الداخلية والاجتماعات¹.

إن تأثير الأزمة على الموظفين يترك أثرا حتى بعد انتهاء الأزمة، كالصدمات النفسية أو الانزعاج وهنا يمكن اقتراح فرص للراحة و المساعدة النفسية لإزالة الرواسب الناتجة عن الأزمة.

5- العدل و تحقيق الحلول المرضية في إدارة القضايا و المشكلات :

إن إدارة الأزمة من مسؤوليات الإدارة العليا بالدرجة الأولى، ولكن العلاقات العامة لها دورها الأساسي في عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة لهذه الأزمات، فقد يشمل دور العلاقات العامة في هذا المجال وضع خطط للطوارئ وحضور الاجتماعات على كافة المستويات وعقد المؤتمرات الصحفية وتمثيل المنظمة أمام وسائل الإعلام للرد على استفساراتهم إلخ. ويقتصر دور الإدارة العليا على الموافقة أو عدمها على مقترحات العلاقات العامة لمعالجة الأزمة، إلا أن هذا لا ينفي مشاركة أي شخص في المنظمة أو المؤسسة ترى إدارة العلاقات العامة ضرورة مشاركته في معالجة الأزمة؛ وهذا لا يعني أن تحل العلاقات العامة محل الإدارة الفعالة للمنظمة، كما انها وظيفة لا تمثل وصفا سحرية أو تعويذة قادرة على حل جميع المشكلات فبعض هذه المشكلات لا تستجيب لحلول العلاقات العامة وحدها، ولكن العلاقات العامة هي الجهاز الأقدر في المؤسسة على شحذ الهمم و البحث الجيد عن حلول للمشكلات من خلال أي مستوى إداري بالمنظمة، إذ أن دور العلاقات العامة في التعامل مع هذه المشكلات و الأزمات و الصراعات لا بد منه بأي حال من الأحوال وبأي درجة².

وكما نعرف أن العلاقات العامة بهدف إلى الحفاظ على العلاقات مع كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة، لذا فإنها لا تعمل على إتخاذ قرارات وحلول من طرف واحد، لأن مثل هذه الحلول من شأنها تمزيق العلاقات العامة مع الأطراف الأخرى، لذلك فإنه غالبا ما تكون حلول المشاكل التي تتوصل إليها أطراف المشكلة عن طريق التفاوض أكثر ديمومة واستمرارا عندما يكسب كل طرف، وتكون له مصلحة في الحفاظ على النتيجة التي تم التوصل إليها . عن طريق التفاوض أكثر ديمومة واستمرارا عندما يكسب كل طرف، وتكون له مصلحة في الحفاظ على النتيجة التي تم التوصل إليها. وهذا الأسلوب بالحديث في إدارة المشكلات لا يتم

¹ أماني قنديل، تنمية الموارد البشرية والقدرات التنظيمية للمنظمات الأهلية العربية دراسة لواقع ومستقبل تدريب

الجمعيات في العالم العربي، دار المستقبل العربي، القاهرة، 1998، ص 26

² فهمي محمد العدوي، مرجع سابق ص 258

إلا بتوفر خاصية العدل، التي تحقق للجميع ما يصبو إليه، و محترفوا العلاقات العامة يدركون ذلك تماما إذ أن رجل العلاقات العامة في الوقت الحاضر مقتنع تماما بأنه لا بد وأن يدير مؤسسته بطريقة تكون عادلة بالنسبة لكل فرد له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بهذا المشروع، وأن يكون ذا هدف بناء بالنسبة للمجتمع الذي يمارس نشاطه فيه. وبما أن عمل العلاقات العامة يرتبط ارتباط وثيقا بإدارة القضايا و المشكلات وضرورة التوصل إلى حلول لها فإنه ينبغي عليها أن تم بعلم التفاوض الذي يوصل لحلول مرضية لكل الأطراف و الحفاظ على العلاقات القائمة وتحسينها وهذا ما **الدين** دفع إليه العلاقات العامة، ولكن بشرط تحقق عنصر العدل.

6- دور العلاقات العامة في ترشيد القرارات الإدارية:

يعمل فريق عمل العلاقات العامة على صناعة القرار، ولكن فرد واحد يتخذ القرار) رأس الهرم(، وتحرص على إشراك مستويات إدارية كثيرة في عملية صنع القرار، للحصول على أعلى درجات التنوع و الاتجاهات، ويرتكز الدور الرئيسي للعلاقات العامة في صنع ودعم عملية اتخاذ القرار في العمل على ترشيده وجعله يتناسب مع كافة المستويات الإدارية، ويراعى مصالح المنظمة، و العاملين فيها، والإدارة العليا، و جماهير المنظمة...

و صناعة القرار بواسطة العلاقات العامة يسهم في ¹:

- تحقيق المصالح المشتركة للمنظمة و الأطراف المرتبطة لها داخليا وخارجيا.
- جعله مقبولا من طرف كافة الأطراف المرتبطة به، من خلال التمهيد له.
- إضفاء الطابع الإنساني على القرار.
- تقديم القرار بكافة أبعاده) الشفافية (بتحديد أسباب اتخاذ القرار لمن يتعلق بهم.
- إقناع من ينطبق عليه القرار بأنه يأتي لتحقيق أهداف المنظمة التي هم جزء منها.
- إقناع من يطبق عليهم القرار بالنتائج الإيجابية المرتبطة عليه.
- العمل على التهيئة من يطبق عليهم القرار نفسيا.
- توفير المعلومات و البيانات الأساسية حول القرار لمن يرغب بالتعرف على أبعاده.
- تقديم توصيف كامل للمشكلة أو الوقت الذي اتخذ القرار من أجله، بما يزيد من درجة تبني القرار على مختلف المستويات، وهذا يشمل الإدارة العليا.
- المساهمة في زيادة قدرة متخذ القرار على التنبؤ باحتمالات المستقبل لأي مشكلة أو قضية.

¹ إيهاب أحمد مدحت، إسهامات تكنولوجيا المعلومات في تفعيل أداء المنظمات الأهلية، قدمت في مؤتمر الجمعيات الأهلية. وتحديات القرن الحادي والعشرين، الإتحاد العام للجمعيات و المؤسسات الأهلية، القاهرة، مصر، 2000، ص17

-بعد تطبيق القرار يتم اكتشاف السلبيات واقتراح أساليب لعلاجها، وتعزيز الإنجازات المتحققة.

-تقديم تقييم موضوعي لردود الأفعال التي أسفرت عن تطبيق القرار. (ومن خلال هذه البنود يتضح لنا أن العلاقات العامة تعتبر جزءاً لا يتجزأ من المنظمة وبمثابة الإدارة العليا للمنظمة)

7 العلاقات العامة وإتصال الأزمة:

7-1. دور العلاقات العامة في اتصالات الأزمة:

تتضمن هذه الخطوة القيام بتنفيذ البرامج الموضوعية من خلال الجهود الإتصالية تسعى العلاقات العامة إلى تحقيق الهدف الأساسي لها وهو تعريف فئات الجماهير بالمعلومات المطلوبة" باعتبار أن الهدف يمثل العمود الفقري للعلاقات العامة الفعالة " 1 وتسعى هذه الخطوة التنفيذية إلى تنفيذ البرنامج الإتصالي و الإعلامي المصمم لتحقيق أهداف محددة مرتبطة بالهدف العام للبرنامج وتجب عن سؤال كيف ننفذ الإتصال؟ وماذا نقول؟.

ولمواجهة الجمهور تستطيع العلاقات العامة إيصال المعلومات الضرورية الصادقة و الموثوق بها حول الأزمة وأسبابها وأثارها المحتملة، لأن عدم إيصالها إليه بكل دقة وأمانة قد تكون مدمرا ومهلكا للمنظمة الإدارية، ويتم إيصال المعلومات إليه حول المشكلة أو الأزمة عن طريق المؤتمرات الصحفية والبيانات والنشرات والمقابلات وغيرها من وسائل الاتصال الجماعية. وفي حالة إيصال المعلومات إلى الجمهور حول الأزمة، فقد يكون لهذا العمل ما يبرره مثل:

- توفر فرصة جيدة للإدارة لنقل الصورة الواضحة حول الأزمة و السيطرة على المعلومات.
- إن عدم نقل المعلومات قد يوحي للجمهور بعدم قدرة الإدارة على السيطرة على الأزمة.
- يتمثل سلوك الإدارة هنا باستباق الأحداث بدلا من أن يكون سلوكها رد فعل بإزاء الأحداث.
- ومن المهم في الإتصال أثناء الأزمة مع الجمهور، أن تكون الإدارة العليا قريبة من المسؤول عن العلاقات العامة، وأن يكون له سلطة أيضا، فالإتصال جزء من عملية اتخاذ القرار وبالإمكان رفع اقتراحات من شأنها أن تغلف الأخبار السيئة في أحسن طريقة ملائمة، وفي الواقع يجب أن يكون المسؤول عن الإتصال قادرا على أن يتحدث عن الأزمة ومن وجهة نظر المنظمة، تارك الهاته لجهات أخرى 2

1 منصور تحسين، العلاقات العامة ومعالجة الأزمات في المنظمات الإدارية، المجلة التونسية لعلوم الإتصال، العدد 57 : تونس، 1995، ص115

2 الدهان أميمه، إدارة الأزمات في المنظمات، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد الخامس، العدد الرابع، 1989، ص78

كما تستطيع العلاقات العامة مواجهة وسائل الإعلام المختلفة من خلال الرد على الاستفسارات الواردة منها، ومساعدة الصحفيين على الوصول إلى المعلومات وبالخصوص وبالخصوص الدائم دون التهرب منهم، وعن طريق الرغبة في نشر الأخبار والمؤتمرات الصحفية وأشكال الرسائل الإتصالية المنوي تزويد وسائل الإعلام بها عن طريق ناطق رسمي باسم المنظمة تحدد العلاقات العامة.

الخارجية فتتمثل في الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والقانونية والثقافية والعلمية التي يعمل في إطارها التنظيم ويتأثر بها ويؤثر فيها. لذا كان على متخذ القرار أن يتقصى جميع أبعاد القرار وتأثيراته ويأخذ بعين الاعتبار جميع الجوانب المذكورة أعلاه. ويمكن لمتخذ القرار أن يطلب المشورة من الإختصاصيين والخبراء في كل جانب من جوانب القرار وأن يشرك كل فرق العمل المتخصصة ويعقد الندوات والمؤتمرات والجلسات والاجتماعات لبحث مختلف جوانب وأبعاد القرار الإداري ويتجلى دور العلاقات العامة في البحث عن السلوك الذي يعتمد على إستخدام أفضل الطرق الإداري في توجيه عمل الأفراد في المنظمة.

7-2. دور العلاقات العامة في صنع القرار:

تناط بعهدة العلاقات العامة معالجة المعلومات، وخاصة تلك التي لها ارتباط وثيق بأهداف المؤسسة وبعلاقتها بجمهورها. باستخدام تقنيات وبرامج حاسوبية محددة بحيث تكون مخرجات عملية المعالجة معلومات واضحة، مبسطة وجاهزة للإستعمال في صنع القرار ويشمل ذلك مؤشرات واضحة معينة بكم ونوع مناسبين. وهنا مهام رئيسية يتعين على نظام معلومات إدارة المشكلة القيام بهامن كفاءة الحصول على كافة البيانات والمعلومات الخاصة بالمشكلة وصانعيها، والإستخدام الفعال لكل البيانات والمعارف المتراكمة بهدف إدارة المشكلة وتحقيق أمن وسلامة الكيان الإداري وتدفق المعلومات حية وواقعية من مواقع الأحداث وتقديمها وتحليلها ورفعها لصانع القرار وتوفير كافة الإجابات المناسبة للأسئلة التي يطرحها الأفراد المكلفون بالتعامل مع المشكلة في أسرع وقت. ومن ثم يتضح جليا دور العلاقات العامة عبر توفير ومعالجة المعلومات في صنع القرار خصوصا عند الأزمات.

7-3. دور العلاقات العامة في تحسين بيئة القرار الإداري:

البيئة بالتعريف هي مجموعة النظم التي لا تنتمي إلى النظام ولكن لها علاقة جوهرية ومباشرة به، وبيئة القرار الإداري هي مجموعة العناصر أو النظم و الأنساق البيئية التي تؤثر فيه و تتأثر به، و يمكننا هنا التمييز بين بيئة داخلية وخارجية يلعب كل منها في صنع واتخاذ القرار؛ أما عوامل ومتغيرات البيئة الخارجية فتتمثل في الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والقانونية والثقافية والعلمية التي يعمل في إطارها التنظيم ويتأثر بها

ويؤثر فيها. لذا كان على متخذ القرار أن يتقصى جميع أبعاد القرار وتأثيراته ويأخذ بعين الإعتبار جميع الجوانب المذكورة أعلاه. ويمكن لمتخذ القرار أن يطلب المشورة من الإختصاصيين والخبراء في كل جانب من جوانب القرار وأن يشرك كل فرق العمل المتخصصة ويعقد الندوات والمؤتمرات والجلسات والاجتماعات لبحث مختلف جوانب وأبعاد القرار الإداري ويتجلى دور العلاقات العامة في البحث عن السلوك الذي يعتمد على استخدام أفضل الطرق الإداري في توجيه عمل الأفراد في المنظمة

8- الدور التقييمي للعلاقات العامة:

يتجلى الدور التقييمي للعلاقات العامة أثناء وقوع المشكلات وأيضا بعد نهايتها.

8-1. عند وقوع المشكلات و الأزمات :

التقييم هو المرحلة الأخيرة من مراحل أنشطة العلاقات العامة و التي تبدأ بإجراء البحوث وإعداد الخطط ووضع البرامج وتنفيذها وتنتهي بمرحلة التقييم. ويمكن تعريف التقييم بأنه عبارة عن إتباع أساليب محددة تهدف تقدير مدى تحقيق برامج العلاقات العامة لأهدافها وبالتالي فهناك أهداف أو معايير معينة يجري إقرارها عند وضع برامج العلاقات العامة بحيث يتم مقارنة هذه المعايير أو الأهداف مع النتائج العليا التي تم تحقيقها ومن ثم التوصل إلى أية انحرافات إيجابية أو سلبية عن المعايير المقررة واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجتها. التقييم لا يكلف كثيرا كما نتوقع، وحتى نستطيع التحكم في تكلفته يمكننا تخصيص ميزانية محددة للتقييم.

بأن أخصائي بحوث التسويق يؤكدون بان ضبط فعالية Roger Haywood وفي هذا المجال يقول حملة العلاقات العامة ليست بالصعوبة التي يتصورها الناس ولا تستوجب أنشطتها أن تكون مرتفعة التكاليف¹

ويمكن إيجاز مجالات التقييم فيما يلي:

- *التوصل إلى مدى تحقيق برامج العلاقات العامة لأهدافها الموضوعية إذ تجري مقارنة النتائج الفعلية للبرامج بعد تنفيذها مع الأهداف الموضوعية.
- *مقارنة الفوائد المتحصلة عليها بعد تنفيذ برامج العلاقات العامة مع تكاليف هذا التنفيذ.
- *التعرف على نقاط القوة و نقاط الضعف في البرامج.
- *التأكد من قيام العلاقات العامة بالنقد بالأسس العلمية والأخلاقية والموضوعية للعلاقات العامة.

*التأكد من تعاون الدوائر الأخرى مع دائرة العلاقات العامة أثناء تنفيذها للبرامج.

¹ جودة محفوظ، مرجع سابق، ص225

*التأكد من استجابة الجماهير بمختلف أشكالها لبرامج العلاقات العامة، ومن الضروري أن تتوفر

لرجل العلاقات العامة المعلومات الكافية عن نتائج تقييم البرامج، فكلما كانت هذه المعلومات أكثر دقة وأكثر شمولاً كلما كان لها أثر إيجابي على دقة ورشد قرارات التخطيط للمستقبل. وتقوم العلاقات العامة بتقييم نشاطها وأدائها عند مختلف مراحل الأزمة بدءاً بتقييم الخطط والسيناريوهات، مروراً بتقييم درجة التأثير على جماهير المنظمة وكسب تأييدها أثناء الأزمة أو المشكلات الصعبة وأداء خطط الاتصالات والتعامل مع الإعلام قياساً بالأهداف المحددة لاحتواء

المشكلة وأيضاً تقييم الخطط البديلة التي تحتاجها عملية هالك وصولاً إلى تقييم شامل عن المشكلة وخلفاتها و الدروس التي يمكن استخلاصها منها.

8-2. دور إدارة العلاقات العامة في المتابعة بعد نهاية المشكلات و الأزمات:

يجب على العلاقات العامة أن تجري تحليلاً شاملاً عن مدى تحقيق الأهداف المطلوبة من عملية الاتصالات التي تمت أثناء الأزمة مع جماهير المنظمة أو المشكلات التي تواجه المتعاملين معها وعلى الأخص من المفترض أن تجيب عملية التقييم على الأسئلة التالية: كيف علمت المنظمة بمشكلات متعاملينها؟ وكيف كانت استجابتها ومدى فعاليتها؟ هل نقلت الرسالة أو سلسلة الرسائل إلى الأطراف المعنية بطريقة صحيحة؟ هل هناك أطراف شعرت بالإهانة، أو أنها أكثر فعالية في تلطيف حدة الأزمة؟ وما هي أقل الرسائل فعالية؟ كيف كان الحوار مع الأطراف المعنية؟¹

9- إستراتيجية العلاقات العامة:

إن تبني إستراتيجية فعالة مبنية على أساس برنامج علمي واضح وقابل هو أساس نجاح المؤسسة، لا التي تريد أن تنتهج سياسة اتصال شفافة مع جمهورها الداخلي أو الخارجي، حتى تكون لنفسها أو لمنتوجها وخدماتها صورة طيبة اتجاه الجماهير. وحتى تنجح برامج العلاقات العامة التي يقوم بإعدادها هذا العون المكلف وبالتنسيق مع إدارة المنظمة يمكن من استعمال وتوظيف مختلف التقنيات و الوسائل لأداء مهامه.

9-1. الاهتمام بالاتصالات للإدارة و المدير:

تهتم نظرية الإدارة الحديثة ليس فقط بالوظائف التقليدية وإنما تهتم أكثر بالطريقة التي يعمل بها المدير، وكيف ينفق وقته، وكيف يؤدي عمله نوما هي الأدوار والأنشطة والمهام التفصيلية التي يقوم بها المدير فعلاً أثناء تأدية عمله، فنظرية الإدارة الحديثة تهتم مثلاً بأن

¹ جودة محفوظ، مرجع سابق، صص 225

المدير يلعب أدواراً مثل الإتصال بالجهات الخارجية، وتمثيل الإدارة رسمياً وتجميع وتحليل المعلومات ونشرها والتحدث باسمها وحل المشاكل و التعارض مع الغير وذلك من المهام و الأدوار. وتعتبر الاتصالات وسيلة المديرين، في إدارة أنشطتهم الإدارية وتحقيق أهداف العمل، وذلك باعتبار أن الاتصالات تساعد في القيام بالتالي :¹

1-تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.

2-تعريف المشاكل وسبل تنفيذها.

3-تقيم الأهداف و الإنتاجية.

4-التنسيق بين المهام و الوحدات المختلفة.

5-تحديد معايير ومؤشرات الأداء.

6-إصدار الأوامر و التعليمات.

7-توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم.

8-التأثير في الآخرين وقياداتهم

9-حفز وتحسيس العاملين.

إن معنى الكلام لا يتم إلا بالألفاظ وبمجموع اللفظ والمعنى يصير الكلام كلاماً) ولكن بعض الألفاظ أبلغ من بعضها.(والاتصالات ما هي إلا العملية التي يقصد من ورائها" تحويل المعاني إلى الآخرين"، وهذا يعني أن المرسل لديه مفهوم واضح للمعنى الذي يريد تحويله للشخص الآخر.

ولكن حتى تتم عملية الإتصال بنجاح لابد للمستقبل أن يفسرها بنفس المعنى الذي قصده المرسل، لذلك فإن معاني الكلمات لها وظيفة كبرى في تحسين الاتصالات هذه الكلمات

9-2-الاتصالات الإدارية هي الوسيلة:

تظهر أهمية الاتصالات داخل المنظمة في مجالات عديدة كما تحظى الاتصالات بنفس الأهمية خارج المنظمة. إن الوظيفة الأساسية لاستخدام الاتصالات هي حث ورفع الروح المعنوية بين العاملين؛ وكل منظمة ترغب في أن تكون جميع الاتصالات الإدارية (نافعة وذات فعالية عالية) وعن طريق توفير اتصالات تفاعلية جيدة يمكن الحصول على " محيط عملي مريح " ² ويقوم نظام الاتصالات بعدد من المهام الأساسية ³

9-2-1-وظيفة التبليغ :

¹ شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر و التوزيع،عمان ، الأردن ، 2008 ،ص140

² جودة محفوظ، مرجع سابق، ص225

³ شعبان فرج، المرجع نفسه،ص142

من مهامها (توصيل أو الحصول على معلومات) وهذه الوظيفة تعنا بتبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني ولا يمكن إعطاء أي فرصة للحكم الشخصي أو العاطفة في أن يلعب دورا على محتويات المعلومات

9-2-2. الإقناع (العرض)

تعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمة، إضافة إلى تبليغ الحقائق و المعلومات؛ لأن كل إداري يحتاج إلى تنمية نمطه السلوكي لتكون لديه الملكة والقدرة على الإقناع السليم، فالمدير يحتاج إلى إقناع موظفيه بأهمية الأداء الجيد، والموظف يحتاج إلى أن يقنع رئيسه بإعطائه مسؤولية أكبر ومرتبة أفضل. ويحتاج الإقناع إلى جو مناسب ومكان مناسب مما يجعل الإقناع و الاقتناع أوسع وأرحب لترك انطباع أفضل وأحسن.

9-2-3-وظيفة المساعدة على اتخاذ القرارات

اتخاذ القرار السليم ليس من الأمر السهل فسلامة القرار الإداري وجودته تعتمد على مدى ارتكاز البدائل على معلومات وبيانات متوفرة وممكن الحصول عليها (وهذا يعتمد على عملية الاتصالات المتبادلة) فعن طريق الاتصالات التفاعلية الجيدة يتم تبادل الآراء والأفكار بين متخذي القرارات في المنظمة. والقرار الجيد يحتاج إلى معلومات وبيانات لتنفيذه جيدا¹

10-أهداف الاتصالات الإدارية في المنظمة:

إن الهدف الأساسي لوجود تنظيم إداري هو تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي فإنه لا يمكننا تصور تنظيم بدون اتصال، فالإتصال ضروري لتبليغ المعلومات التي ستبني عليها القرارات وبدونها لا توجد قرارات وإذا كان الإتصال ضعيف أو في وقت غير مناسب جاء القرار ضعيفا وغير مناسب.

-يقوم الاتصال بوظيفة تعليمية ويسعى لتحريك العواطف وإثارة الانفعالات ونشر المعلومات على أطراف متعددة وفي مواقع شتى في وقت واحد. ويمكن تلخيص النتائج التي تعود على المنظمات الإدارية من الاتصال الجيد بما يلي:

-نقل المعلومات من الرؤساء إلى المرؤوسين.

-التنسيق بين مختلف الجهود التي يبذلها الأعضاء في الإدارة.

-توصيل المعلومات الهامة إلى القيادة لكي تستعين بها في اتخاذ قراراتها.

-تعريف أعضاء الجماعة بما يقوم به بعض منهم من أعمال لكي يتقيدوا بها أو يمتنعوا عنها.

-نقل آراء ووجهات نظر أعضاء الجماعة وردود أفعالهم تجاه الأوامر الصادرة إليهم.

¹ شعبان فرج، المرجع نفسه، ص146

-إحاطة الجمهور بإنجازات المنظمة ومشاكلها وخططها وسياستها المستقبلية للتعاطف معها أو مساندتها.

هذا بالإضافة إلى تحقيق هذه النتائج الجيدة لابد أن يكون مبنيا على أساس التعاون والتنسيق لزيادة الكفاءة و الفعالية في:

-تبادل المعلومات.

-تبادل الخبرة والمعرفة.

-توفير علاقات طيبة حسنة.

10-1. أهمية الاتصال للعلاقات العامة :

الاتصال الفعال في مجال العلاقات العامة هو الاتصال الذي يؤدي إلى خلق نوع من الاستجابة تجاه أهداف المنشأة حتى تحقق هذه الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف، وهو بالنسبة لأعضاء المنشأة يعد السبيل الوحيد لديناميكية الجماعة وللتغلب على التراع الذي ينشأ بين أفراد التنظيم على كل المستويات، فبدون الإتصال الدائم نفتقد التفاعل اللازم لسير العمل، ولذلك يعد الاتصال أهم العمليات الإدارية؛ والاتصال الفعال في العلاقات العامة وسيلة وليس غاية، إذ يجعل العملية الإدارية تتم ببسر وسهولة، إلى جانب أن الاتصال يساعد على الإنجاز للتخطيط الإداري بفاعلية، إذ يساعد على التنفيذ الفعال لبرامج العلاقات العامة، والتطبيق الفعال للرقابة، فضلا عن ضرورته للتوجيه الإداري، فالمدير يقوم بوظائفه الإدارية ويجعل من الاتصال وسيلة لهذه العملية¹

والاتصال السليم جزء من كل ما تقوم به الإدارة، ويجب على مدير العلاقات العامة ألا ينظر إلى الاتصال كعمل أساسي يهتم به فقط، بل يجب أن ينظر إليه كجزء مهم من عمله، إذ لا يعيق الإدارة الجيدة إلا صعوبة الاتصال، ذلك لأن سوء عملية تنفيذ العملية الإدارية يكون مرجعه الاتصال الضعيف أو السيء؛ ويرجع الاتصال الضعيف أو السيء إلى سوء تقدير الوقت الاتصالي من ناحية، ومن ناحية أخرى إلى عدم إدراك المدير للمتغيرات البيئية المؤثرة على الموقف الاتصالي، وتكون بالتالي جميع المدخلات و المخرجات المترتبة عن سوء تقدير الموقف الاتصالي جهودا لا طائل منها، ولهذا فإن عملية تقدير الموقف الاتصالي تتضمن دراسة جميع العوامل والأبعاد التي يمكن أن تؤثر على سير العملية الاتصالية في ضوء المتغيرات البيئية المحيطة و على سير العملية الإدارية نفسها فالهدف الأساسي من الاتصال هو إنتاج وتفسير وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها

¹ محمد منير حجاب ، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2007 ، ص13

وتبادلها أو إذاعتها أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو التعديل من هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة. وتتم هذه العملية في صورة متبادلة بين الجانبين لا بين جانب واحد¹ وهذا يعني نقل أو إعطاء البيانات إلى الآخرين، والعكس، أي أن الاتصالات تفهم بمعناها الطبيعي أو بمفهومها المادي الذي يعنى وسائل الاتصال المادية. وحسن تقدير الموقف الاتصالي و التصرف أو التخطيط في ضوء ذلك هو الذي يجعل لهذه الاتصالات فاعليتها فتنساب المعلومات في حركة مستمرة بين مختلف مستويات إدارة العلاقات العامة أو التنظيم، فإذا توقفت أو ضعفت أو قامت موانع مادية أو اجتماعية أو نفسية في سبيلها تأثرت الإدارة بالضرورة نتيجة لذلك. والاتصال عملية معقدة تتضمن جوانب كثيرة ينبغي الإحاطة بها والتصرف وفقا لها حتى يستطيع المسؤولون عن العلاقات العامة الوقوف على أحد أهم مقومات النجاح الإداري وضمان الفاعلية والتأثير لنشاط العلاقات العامة، وأحد جوانب هذه العملية المعقدة توصيل المعلومات إلى الجمهور المقصود وفهمها ورفضها أو قبولها، فالمعلومات التي تقدم نفترض أنها مفهومة ومقبولة من الجمهور، وقد يكون هذا صحيح: أو غير صحيح. ولهذا فهناك عوامل ينبغي أن نلم بها لضمان التأكد من فهم المعلومات وقبولها ومنها:

- كثرة المعلومات المتبادلة وتنوعها بصورة تعيق عملية الاتصال نفسها.

- اختلاف معاني بعض الرموز المستخدمة مما يؤدي إلى سوء التفاهم.

- إن الجمهور نفسه عبارة عن شبكات شديدة التعقيد ومتداخلة، ويفهم رسائلنا من خلال وجهة نظره هو لا من خلال ما نقدمه، وهذا التعقيد في عملية الاتصال يقتضي منا بدهاءة في مجال العلاقات العامة تفهمها حقيقيا لأبعاد عملية الاتصال من حيث جوانبها المتعددة ومقوماتها المختلفة والعوامل البيئية المؤثرة عليها وذلك كمحاولة لنظرة متعمقة لدور الاتصال في العلاقات العامة. فالاتصال عملية حيوية وضرورة حتمية لأية إدارة علاقات عامة أو للمنظمة ككل، بحيث لا يمكن تصور علاقات عامة في أية منظمة تبقى وتستمر وتنمو دون اتصالات، فمن خلال الاتصال على نحو فعال يتم نقل وتبادل المعلومات، الأفكار، الآراء، الانطباعات، الحقائق والمشاعر بشكل مباشر أو غير مباشر باستخدام وسائل الاتصال، والاعتماد على الكلمات، الصور، الرموز المكتوبة والمرئية والمسموعة تهدف تكوين صورة طيبة عن المنظمة لدى كافة الأطراف المرتبطة بها سواء من داخلها أو من خارجها.

¹ محمد منير حجاب، مرجع سابق. ص 14

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل أهمية الطرق المتبعة لمواجهة الجمهور حيث تستطيع العلاقات العامة إيصال المعلومات الضرورية الصادقة و الموثوق بها حول المشكلة أو الأزمة وأسبابها وأثارها المحتملة، لأن عدم إيصالها إليه بكل دقة وأمانة قد تكون عاملا مدمرا ومهلكا للمنظمة الإدارية، ويتم إيصال المعلومات إليه حول المشكلة أو الأزمة عن طريق المؤتمرات الصحفية والبيانات والنشرات والمقابلات وغيرها من وسائل الإتصال الجماعية. وتبين أن للاتصال أهمية بالغة في جمع المعلومات و إعادة إرسالها إلى الجمهور بعد معالجتها و بلورتها من أجل مسايرة الظروف المتعلقة بالموقف الذي يتصف بالغموض والانسداد هذه الأخيرة تكون على شكل بدائل أو حلول مؤقتة .

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

من الضروري تتبع المراحل و الخط السير بها إلى المحك و المتمثل في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة وتهدف الى السحق من الفرضيات التي إقترحناها في موضوع دراستنا هذه قمنا بالدراسة الميدانية على النوادي التي تشرف عليها الرابطة الجهوية لكرة القدم باتنة. حسب التقسيم الجغرافي المعتمد من طرف الاتحادية الجزائرية لكرة القدم ، حيث تم تزويدنا بالمعلومات المتعلقة بموضوع دراستنا ثم قمنا بعرض وتحليل هذه النتائج.

1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة :

تمت الدراسة على مستوى الرابطة الجهوية لكرة القدم باتنة التي تأسست سنة 1988 حيث تشرف هذه الرابطة على كل من الرابطة الولائية (باتنة-بسكرة - خنشلة -المسيلة - برج بوعريريج)وتقوم الرابطة بالعمل المنوط بها وفق ما يحدده القانون 13-90 المؤرخ في 4 ديسمبر 1990 والمتعلق بالجمعيات وقانون 04-10 المؤرخ في 14/08/2004 المتعلق بالتربية البدنية و الرياضية وتطورها ، والمرسوم التنفيذي رقم 166/96 المؤرخ في 8ماي 1996 الذي حدد كفايات تنظيم الرابطة الرياضية وسيرها وكذا القانون الأساسي .

1-1. **مهام الرابطة الجهوية:** حيث تتولى الرابطة الجهوية لكرة القدم باتنة ، المهام

التالية ، تنشيط وتنسيق مختلف النوادي الرياضية والهيكل الأخرى المنظمة إليها

علاوة على هذا تلتزم الرابطة:

- أن تعمل خاصة على احترام المبادئ التوجيهية والتنظيمية والأهداف المسيرة

للمنظومة الوطنية التربوية

البدنية والرياضية المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بها.

- الحفاظ على آداب الرياضة ومبادئ أخلاقياتها.

- السهر على احترام القواعد المتعلقة بالتأطير والتأمين والمراقبة الطبية - الرياضية

والنظافة والأمن

احتراما صارما.

- دراسة وإعداد وتطبيق برامج التنمية الرياضية، طبقا لتوجيهات الاتحاديات الرياضية

المعنية .

- تنظيم المنافسات والتظاهرات الرياضية المحلية وعند الاقتضاء تنظيم المنافسات

الرياضية الوطنية أو الدولية طبقا لبرامج الاتحاديات الرياضية التي تنظم إليها.

- السهر على تحسين مستوى الرياضيين .
- تشجيع بروز نخبة رياضية محلية والمشاركة في تأطيرها.
- المشاركة في جمع المعطيات التقنية والعملية وفي إعداد الوثائق التعليمية المتصلة بأنشطتها وتوزيعها.
- ووتتولى الرابطة الجهوية باتنة لكرة القدم المهام التالية :
- تشرف على 46 فريق بالاجمال
- تشرف على 16 فريق في الجهوي الاول
- تشرف على 30 فريق على الجهوي الثاني .
- تشرف على 9 فرق جهوي نسوية .
- تكوين الحكام والمدربين .
- تنشيط مختلف النوادي الرياضية والهياكل الأخرى .
- السهر على تحسين مستوى الرياضيين .

1-2. تنظيم الرابطة الجهوية لكرة القدم -باتنة -

- حسب المادة 07 تتضمن الرابطة¹

-الجمعية العامة.

-الرئيس.

-المكتب التنفيذي للرابطة.

-مجلس الرابطة.

-المجمع المنهجي للرابطة.

-اللجان المتخصصة.

-المديريات المنهجية والإدارية.

2- منهج الدراسة :

يرتكز استخدام الباحث لمنهج ما دون غيره على طبيعة الموضوع الذي نود دراسته وفي دراستنا الحالية وتبعاً للمشكلة المطروحة نرى أن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم حيث يعرفه رابح تركي أنه "عبارة عن استقصاء ينصب في ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر قصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها" (1) .
أما بشير صالح الرشيد فيعرفه بأنه " مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل

¹ المرسوم التنفيذي رقم 96-166 المؤرخ في 8 ماي 1996 ،الذي يحدد كيفية تنظيم الرابطات الرياضية وسيرها وقانونها الأساسي .

¹-رابح تركي،مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس،المؤسسة الوطنية للكتاب،الجزائر،84،ص23

لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أي الموضوع محل البحث" (2).

3- مجتمع وعينة الدراسة :

إذا كان تعريف مجتمع البحث هو: "جميع الأفراد أو الأحداث أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، يجب أن يشمل مجتمع البحث على النقاط التالية:
- أن يشمل جميع الأفراد المجتمع الأصلي.
- البيانات تكون دقيقة.
- مراعاة عدم تكرار الأشخاص أو بعض عينة البحث.¹
تكون مجتمع البحث من جميع رؤساء الفرق كرة القدم المنظوين في الرابطة الجهوية لكرة القدم باتنة .

و تعرف العينة بأنها "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أن يؤخذ مجموعه من أفراد المجتمع الأصلي على أن تكون ممثلة للمجتمع الكلي وذلك لإجراء الدراسة عليها .5 " ونظرا لطبيعة دراستنا الحالية و المتضمنة لموضوع أهمية إدارة العلاقات العامة في الرابطة الجهوية في حل المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الفرق لكرة القدم، شملت دراستنا مجموعة من رؤساء الفرق الرياضية لكرة القدم وعددهم 16 رئيسا وهم يمثلون 16 إدارة رياضية لفريق كرة القدم .

4- الدراسة الاستطلاعية :

نظرا لأهمية الدراسة الاستطلاعية في أي عملية بحث قمنا بزيارة ميدانية للرابطة الجهوية باتنة لكرة القدم قصد التعرف عن كثب على إدارة و تسيير هذه لهيئة الرياضية ثم انتقلنا كذلك لبعض النوادي الرياضية لمعرفة واقع العملية الإدارية الرياضية لديها ومن خلال كل هذا أخذنا معلومات عن ظروف العمل و الجانب التنظيمي السائد فيها عن طريق مقابلتنا لبعض رؤساء الفرق الرياضية مما ساهم في تزويدنا بمعلومات إضافية تمكنا من تناول موضوع أهمية العلاقات العامة في الرابطة الجهوية في حل المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الفرق لكرة القدم من جميع جوانبه ومدى مطابقته هذه العينة لهذا الموضوع وكل حيثياته من ضبط إشكالية وفرضيات كذا أدوات البحث والمنهج المستخدم وعينة البحث واختيارها بشكل مناسب.

5- مجالات البحث :

5-1- المجال المكاني :

2 - بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، 2000، ص 59.
1- حسن احمد الشافعي، سوزان أحمد علي مرسى: ميدان البحث العلمي، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1999، ص 45.

أجريت هذه الدراسة على مستوى الفرق التي تشرف عليها الرابطة الجهوية لكرة القدم باتنة .

5-2- المجال الزمني :

انطلقت هذه الدراسة ابتداء من 2017/01/04 ودامت قرابة 5 أشهر ، اي الى غاية شهر ماي 2017 .

6- ضبط متغيرات الدراسة :

6-1- المتغير المستقل:" هو العمل الذي يتناوله الباحث بالتغيير للتحقق من علاقته بالمتغير التابع موضوع الدراسة¹ ."

وهو في دراستنا هذه "إدارة العلاقات العامة."

6-2- المتغير التابع:" هو الظاهرة التي توجد أو تختفي أو تتغير حينما يطبق الباحث المتغير المستقل أو يبدله¹ ."

وهو في دراستنا "المشكلات الإدارية."

ووسيلة الربط بين المتغيرين التابع و المستقل في هذه الدراسة هي حرف " في " .

7- أدوات الدراسة :

لقد اعتمدنا ما يعرف باستمارة الاستبيان الذي يعتبر أحد الوسائل العديدة للحصول لهذا على البيانات و هي أداة من أدوات البحث العلمي للحصول على الحقائق و التوصل إلى الواقع و التعرف على الظروف و الأحوال و دراسة المواقف و الاتجاهات والآراء . وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة بطريقة منهجية يتم وضعها في استمارة لترسل أو تسلم إلى الأفراد الذين تم اختيارهم لموضوع البحث ليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة وإعادتها للباحث التي تخدم الأهداف التي يسعى لتحقيقها ويشترط أن تكون واضحة وتتميز بعدم التحيز، ويجب أن تكون الألفاظ والكلمات التي تتضمنها الأسئلة بسيطة وسهلة².

8- الأسس العلمية للدراسة :

صدق الاستبيان يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه³، كما يقصد بالصدق " شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، و وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"⁴ ، وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا باستخدام صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما أعد له، فبعد

1 حسن أحمد الشافعي، سوزان أحمد علي مرسي، مبادئ البحث العلمي في التربية البدنية و الرياضية، منشأة المعارف، بالإسكندرية، مصر، . 1999 ص 75.

2 محمد حسن علاوي، أسامة راتب: البحث العلمي، دار الفكر العربي، ط2، القاهرة، 1999، ص 140

3 فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة ، أسس البحث العلمي ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002 ، الإسكندرية ، ص167

4 هاني بن ناصر أراجحي ، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، دراسة ميدانية على إدارة جوازات الصفر جدة، رسالة ماجستير، إشراف ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم . الأمنية، 2003 ، ص81

إعداد أسئلة الاستبيان حسب المحاور التي تخدم موضوع بحثنا قمنا بتوزيع هذه الاستمارة على عدد من الأساتذة المحكمين من معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ليحكموا مدى وضوح فقرات الاستبيان ومدى كفايتها ومناسبتها للمحاور المقترحة. والاستفادة من اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، وكذلك توجيهاتهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية بحذف بعض الخصائص الشخصية وإضافة خصائص أخرى.

وبالاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون، قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظمهم حيث تم حذف بعض العبارات وتغيير صياغة بعضها الآخر. وقمنا بحساب ثبات الاستبيان بطريقة إعادة الاختبار) الاستبيان (على عينة تتكون من 10 رؤساء، بفواصل زمني قدره (20) يوم بين التطبيق الأول و الثاني، وكانت النتائج التالية: قيمة معامل الارتباط: $r = 0.86$ وهي قيمة دالة عند مستوى الخطأ 0.05 بمقدار % 95 ثقة .

9- المعالجة الإحصائية :

إن هدف الدراسة الإحصائية، هو محاولة التوصل إلى مؤشرات كمية ذات دلالة، تساعدنا على التحليل والتفسير والحكم على مدى صحة الفرضيات والمعدلات الإحصائية المستعملة هي:

قانون النسب المئوية:

لكي يتسنى لنا التعليق والتحليل عن نتائج الاستمارة بصورة واضحة وسهلة قمنا بأسلوب التحليل الإحصائي وهذا عن طريق تحويل النتائج التي تحصلنا عليها من خلال الاستمارة إلى أرقام على شكل نسب مئوية وهذا عن طريق إتباع القاعدة الثلاثية المعروفة بـ:

$$\begin{array}{l} \text{س} \longleftarrow 100\% \\ \text{ع} \longleftarrow \text{X} \\ \text{فإن:} \end{array}$$

$$\text{X} = \frac{100 \times \text{ع}}{\text{س}}$$

X: النسبة المئوية.
ع: عدد الإجابات (عدد التكرارات).
س: عدد أفراد العينة.

خلاصة :

إن ما يمكن الوصول إليه هو أن هناك جهود تبذل من أجل إدماج المؤسسة الرياضية بالجزائر وتأهيلها من أجل إعطائها كفاءة تجعلها قادرة على اجتياز وضعيات المشكلة التي تتصادف معها ومواكبة التطورات الحاصلة. ولا يتأتى ذلك دون الاهتمام أكثر بعنصر الموارد البشرية و تزويد إدارتنا الرياضية بمختلف وسائل التكنولوجيا إضافة إلى قيادات تتمتع بروح المسؤولية للسير الى البر الأمان.

كما حاولنا كذلك أن نبين في هذا الفصل كيف تم الجانب التطبيقي العلمي من خلال دراسة الحالة وكيفية اختيار العينة و الوسائل التي تم استخدامها في جمع البيانات والطرق الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

الفصل الخامس :

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

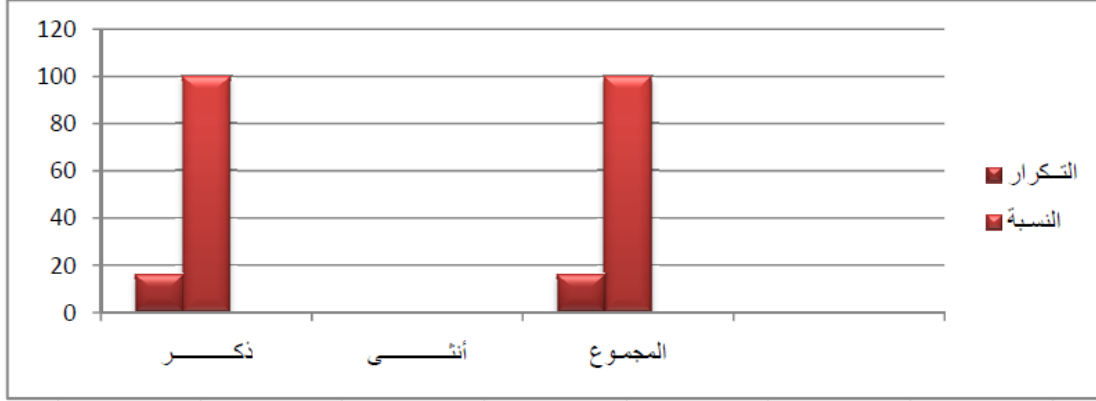
بعد الطرق في الفصل السابق إلى الإجراءات المنهجية في الجانب الميداني للدراسة ، و بعد جمع البيانات و تصنيفها و ترتيبها سنحاول في هذا الفصل عرض النتائج المتعلقة بعدها تحلل النتائج المتوصل إليها و تناقشها للخروج باستنتاجات تكون حل للمشكلة قيد الدراسة.

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة :
1-1. عرض و تحليل نتائج محور البيانات الشخصية:

السؤال رقم (1) : حول جنس الرئيس ذكر أو أنثي؟

جدول رقم 01 يبين التكرار و النسبة المئوية حول جنس الرئيس

المجموع		أنثى		ذكر	
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار
%100	16	%0	0	%100	16



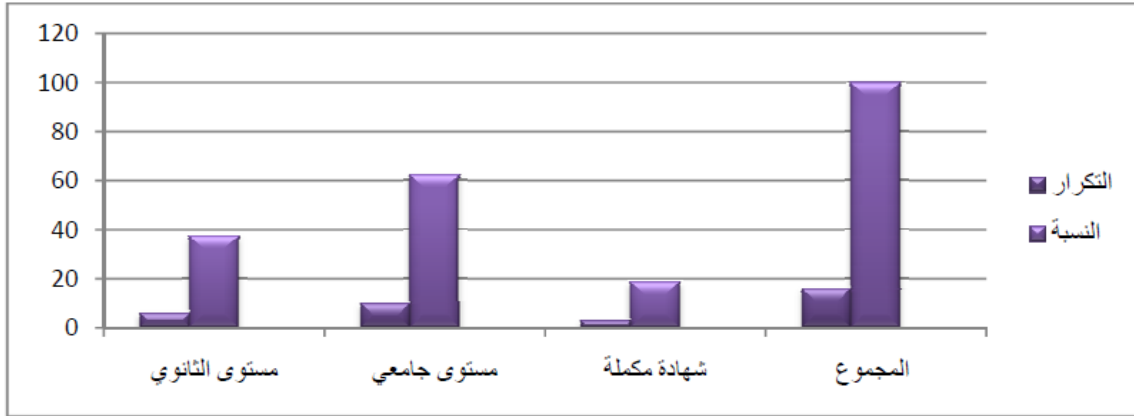
الشكل رقم (1): يبين التكرار و النسبة المئوية حول جنس الرئيس.

من خلال الجدول المبين نلاحظ وجود نسبة 100% لجنس الذكر نقابلها نسبة 0% لجنس الإناث و هي نسبة جد عالية مقارنة بتواجد العنصر النسوي في المشاركة في رئاسة الفرق الجزائرية المحلية للكرة القدم، نسبة مشاركة منعدمة بالرغم من وجود ممارسة نسوية (بطولة الجهوي) للكرة القدم ، تم التأكيد من عدم خضوع الظاهرة المدروسة لعامل الجنس.

السؤال رقم (2) : ما هو مستواك التعليمي ، جامعي ، ثانوي ؟ أخرى حددها .

الجدول رقم (2): يبين التكرار و النسبة المئوية للمستوي التعليمي لرؤساء فرق كرة القدم.

المجموع . . . نوع		شهادة مكملة		مستوى جامعي		مستوى ثانوي	
ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت
%100	16	%18.75	3	%62.5	10	%37.5	6



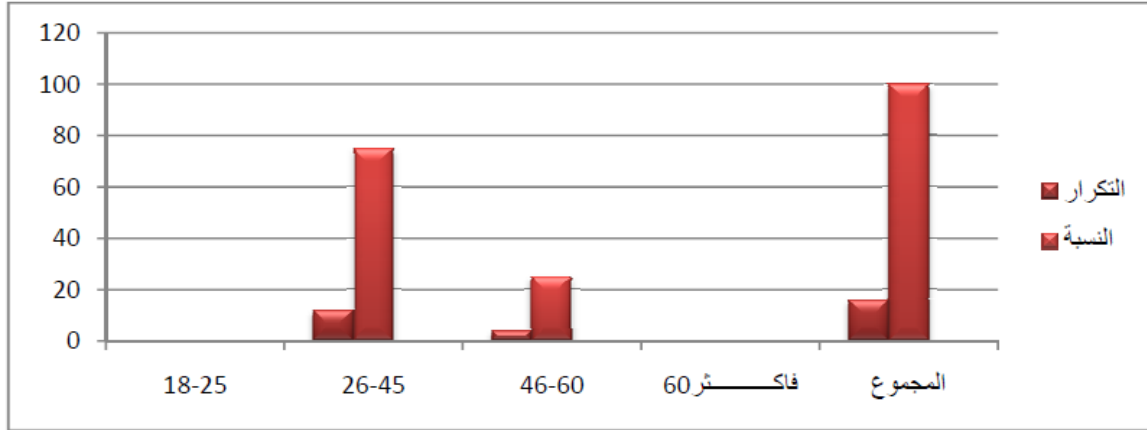
الشكل رقم (2): يبين التكرار و النسبة المئوية للمستوي التعليمي لرؤساء فرق كرة القدم

من خلال ما تبين لنا نت الجدول المقابل أن المفردات الدراسة الحاصلين على مستوى التعليم الثانوي كانت نسبتهم تقدر ب (37.50%) في ما كانت نسبة الرؤساء الذين كان المستوي الجامعة لديهم (62.50%) بينما الرؤساء الذين كان مستواهم لا يقتصر فقط على هذا التصنيف بمعني امتلاكهم على شهادات مكملة فإن نسبتهم قدرت ب (18.75%) هذا ما يبين أن النسبة الكبيرة للرؤساء من حيث المستوي العلمي كانت لصالح المتحصلين على شهادات جامعية ، كذلك فإن هناك نسبة أخرى مهمة تتجلي في وجود فئة أخرى لها شهادات أخرى مما أعطت دلالة أو مؤشر عن وجود مستوي متنوع من حيث الكفاءة العلمية ، إضافة إلى وجود فئة أخرى لها شهادات أخرى مما أعطت دلالة أو مؤشر عن وجود مستوي متنوع من حيث الكفاءة العلمية ، إضافة إلى وجود قانون الجمعيات الذي يفرض وجود مستوى الثالثة ثانوي فما فوق من أجل رئاسة الفرق الهاوية في المجال الرياضي جعل الفرق الرياضية المنخرطة في الرابطة الجهوية تلتزم بهذه المادة.

السؤال رقم (3): أين يتراوح عمرك بين (18-25) أو (26-45) أو (46-60) أو (61 فأكثر)؟

الجدول رقم (3): يبين التكرار و النسب المئوية حول أعمار رؤساء الفرق الرياضية للكرة القدم.

المجموع		61 سنة فأكثر		60-46 سنة		45-26 سنة		25-18 سنة	
ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت
%100	16	%0	0	%25	4	%75	12	%0	0



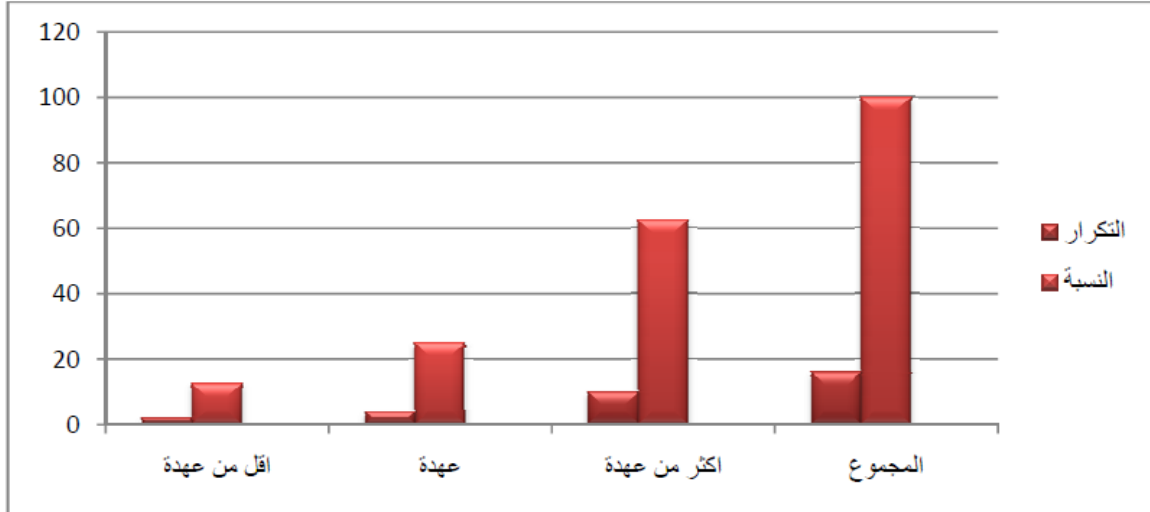
الشكل رقم (3): يبين التكرار و النسب المئوية حول إعمار رؤساء الفرق الرياضية للكرة الطائرة.

يبين الجدول أن الرؤساء الذين تتراوح أعمارهم بين (18-25 سنة) كانت نسبتهم منعدمة (0%) بينما الرؤساء الذين كانت فترتهم العمرية تتراوح بين (26-45 سنة) كانت نسبتهم (75%) في حين الرؤساء الذين تتراوح أعمارهم بين (46-60 سنة) كانت (4%) و انعدمت هذه الأخيرة لدى الرؤساء الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 6 سنة فأكثر ، هذا ما يبين أن لنسبة الكبيرة كانت لصالح الرؤساء الذين تتراوح أعمارهم بين (26-45 سنة) تليها الفترة المحددة بين (26-45 سنة) هذا ما تبين أن معظم رؤساء الفرق الرياضية للكرة القدم المنخرطة بالرابطة الجهوية باتنة هم شباب يملك الدافع العمري من اجل ممارسة المهمة الإدارية المنوط بهم .

السؤال رقم (4): هل خبرتك الميدانية تتمثل في أقل من عهدة ، عهدة ، أكثر ؟

الجدول رقم (4) : يبين التكرار و النسب المئوية للخبرة الميدانية للرؤساء.

المجموع		أكثر من عهدة		ع هذه		أقل من عهدة	
ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت
%100	16	%62.5	10	%25	4	%12.5	2



الشكل رقم (4): يبين التكرار و النسب المئوية للخبرة الميدانية للرؤساء.

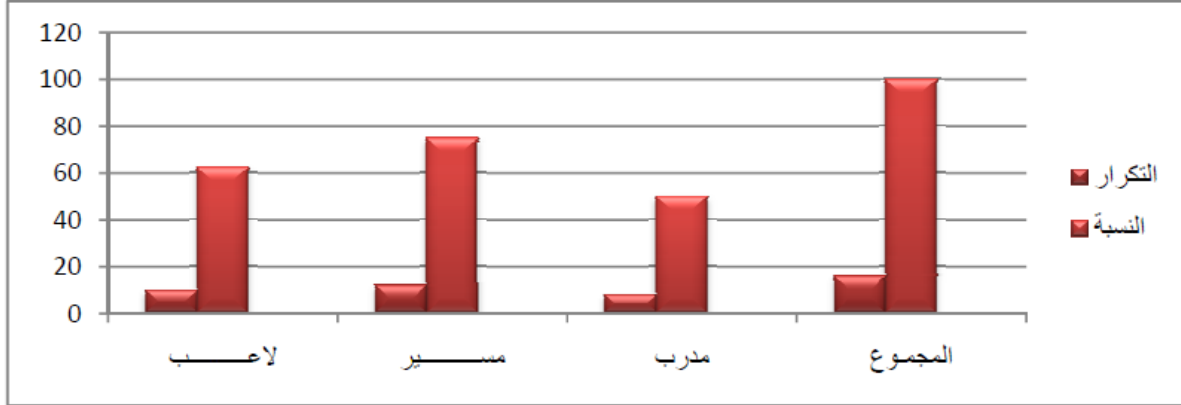
أظهر الجدول المقدم إلى أن نسبة الرؤساء الذين كانت فترة عملهم في رئاسة الفريق الرياضي لكرة القدم أكثر من عهدة أولمبية مقدره بأربع سنوات كانت الأكبر بنسبة مقدره ب (62.5%) تلتها نسبة (25%) للرؤساء الذين كانت لديهم عهدة ألمبية واحدة ثم نسبة (12.5%).

السؤال رقم (5): فيما يتمثل نوع الخبرة لديكم ، مسيرة ، لاعب مدرب ؟

الجدول رقم (5): يبين التكرار و النسب المئوية حول طبيعة الخبرة الرياضية لدى رؤساء الفرق لكرة القدم.

المجموع	مدرب	مسير	لاعب
---------	------	------	------

ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت
%100	16	%50	8	%75	12	%62.5	10



الشكل رقم (5) : يبين التكرار و النسب المئوية حول طبيعة الخبرة الرياضية لدى رؤساء الفرق للكرة القدم.

من الجدول المبين نلاحظ أن الرؤساء الذين كانت لهم أسبقية العمل بصفة لا عيين كانت نسبتهم تقدر ب (62.50%) بينما الرؤساء الذين كان لديهم أسبقية العمل في المجال الرياضي للكرة القدم بصفة مسيرين فكانت نسبتهم تقدر ب (75%) أما الرؤساء الذين لهم أسبقية في العمل بصفة مدرب فكانت نسبتهم (50%).

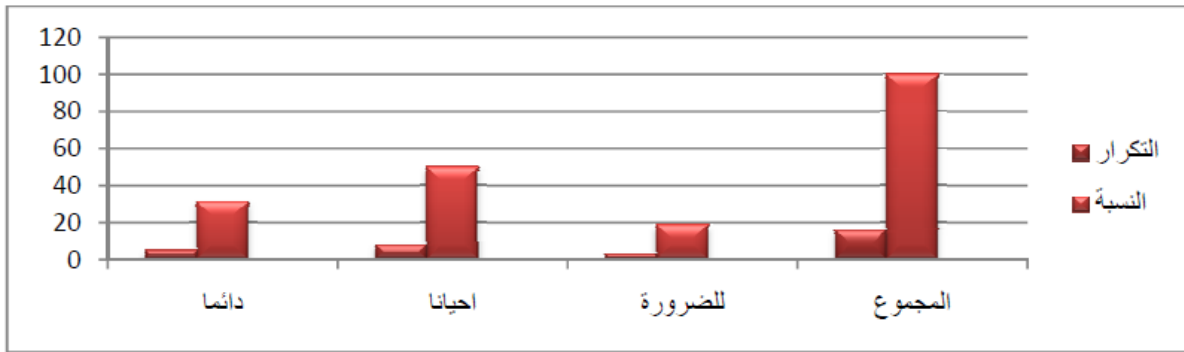
جل الرؤساء كانت لهم خبرة رياضية مما يسهل العمل الإداري في الإدارة الرياضية و الإندماج في النشاطات الخارجية مع الرابطة الجهوية.

1-2. عرض و تحليل نتائج المحور الثاني:

السؤال رقم (6): هل تحضر الاجتماعات التنظيمية التي تعقدها إدارة الرابطة؟

الجدول رقم (6): يبين التكرار و النسب المئوية للحضور في الاجتماعات التنظيمية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	القرار
دائما	5	31.25	2.375	0.05	2	5.991	لا توجد دلالة
أحيانا	8	50					
للضرورة	3	18.75					
المجموع	16	100					



الشكل رقم (6): يبين التكرار و النسب المئوية للحضور في الاجتماعات التنظيمية

مما يوضحه الجدول رقم (6) و يؤكد إختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة أقل من أقل من كا² الجدولة و منه نستنتج أن الفرضية الصفرية مقبولة و بالتالي لا توجد دلالة إحصائية و التي تتجسد في كون نسبة 50% من الرؤساء الذين أجابوا على الحضور بشكل أحيائي أما نسبة 31.25% منهم أجابوا على الحضور الدائم للإجتماعات التنظيمية للرابطة الجهوية ، في حين أن الذين يحضرون للضرورة للإجتماعات التنظيمية كانت نسبتهم 18.75%.

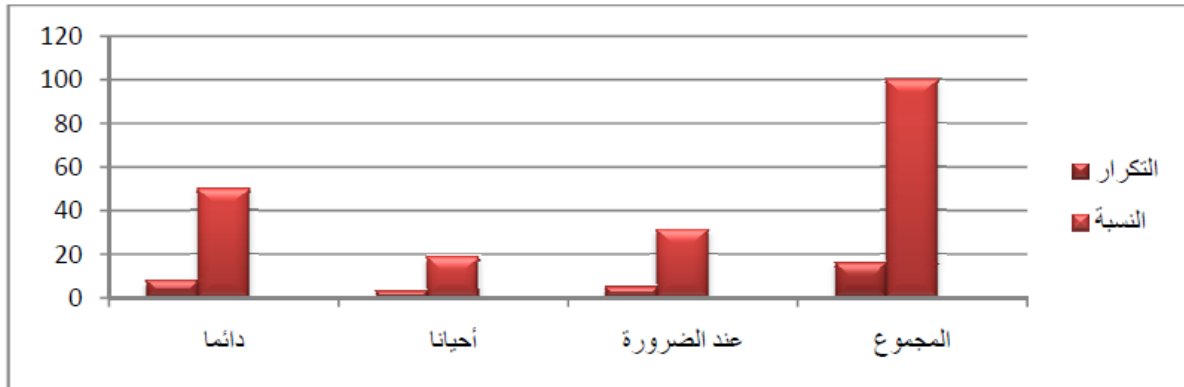
حضور الرؤساء للإجتماعات التنظيمية من طرف الرابطة بشكل غير منتظم يبين أن هناك خلل موجود في جهاز العلاقات العامة نظرا لعدم وجود قراءة واضحة من طرفهم لبرامجها في حين أن حسن العلاقة يتجلي في الحضور و تلبية دعوة إدارة العلاقات العامة من أجل البحث في المشكلات الإدارية التي تواجههم.

السؤال رقم (7): هل تساعدون إدارة العلاقات العامة في إحصاء العقبات الإدارية التي تواجهكم؟

الجدول رقم (7) : يبين التكرار و النسب المئوية لمساعدة الرؤساء في مساعدة الرؤساء للإدارة العلاقات العامة في إحصاء العقبات الإدارية.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	القرار
دائما	8	50	2.375	0.05	2	5.991	لا توجد دلالة
أحيانا	3	18.75					
عند الضرورة	5	31.25					
المجموع	16	100					

كما يوضحه الجدول رقم (7) و يؤكد إختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة أقل من كا² الجدولة ، و منه نستنتج أن الفرضية الصفرية مقبولة و بالتالي لاتوجد دلالة إحصائية و التي تتجسد في كون نسبة الرؤساء الذين يقدمون مساعدة بشكل دائم لإدارة الرابطة الجهوية كانت نسبتهم 50% في حين أن نسبة الذين يقدمون المساعدة عند الضرورة كانت نسبتهم 18.75% أما الرؤساء الذين يقدمون المساعدة بشكل أحيائي فكانت نسبتهم 18.05% .لكون أن المبادئة في تقديم المحلول دليل على حسن العلاقة المتواجدة بينهم و بين القائمين على إدارة العلاقات العامة في الرابطة الجهوية لهم .



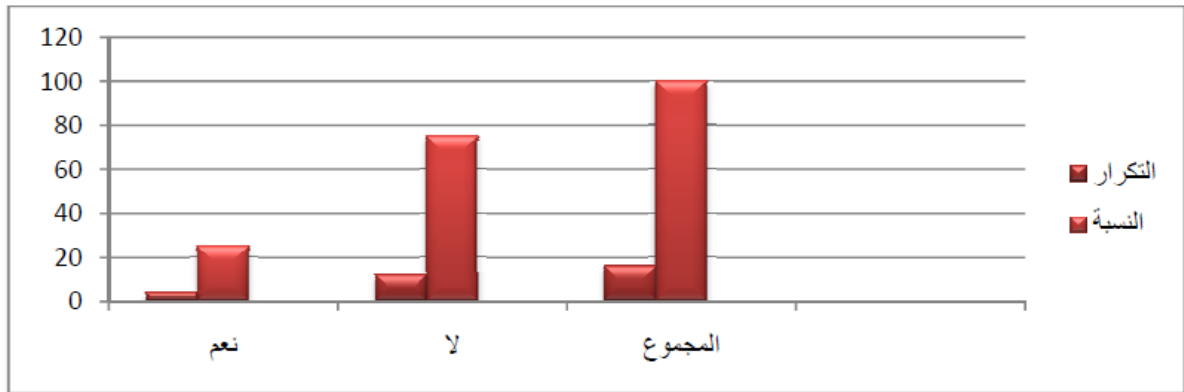
الشكل رقم (7): يبين التكرار و النسب المئوية لمساعدة الرؤساء في مساعدة الرؤساء للإدارة العلاقات العامة في إحصاء العقبات الإدارية

السؤال رقم (8): هل تواجه صعوبات أثناء التعامل مع المشرفين على إدارة الرابطة؟

الجدول رقم (8): يبين التكرار و النسب المئوية في مواجهة الرؤساء الصعوبات أثناء التعامل مع المشرفين على الرابطة.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	القرار
نعم	4	25	4	0.05	1	3.841	توجد
لا	12	75					دلالة
المجموع	16	100					

من خلال ما يوضحه الجدول رقم (8) و يؤكد إختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة و منه نستنتج أن الفرضية الصفرية مرفوضة و بالتالي توجد دلالة إحصائية و التي تتجسد في كون نسبة الرؤساء الذين يواجهون صعوبات أثناء التعامل مع المشرفين على إدارة الرابطة الجهوية كانت 25% بينما نسبة الرؤساء الذين يواجهون صعوبات أثناء التعامل مع المشرفين على إدارة الرابطة الجهوية المعاملة هي المعيار الذي أجابه عليه معظم الرؤساء ، تجدر الإشارة هنا أن معرفة الصفات المهارية لإدارة العلاقات العامة و التي تترك الأنطباع الحسن أثناء مقابلة رؤساءهم هي حسن المعاملة لهم . هذا يمكن من تشخيص دقة نوعية العلاقة الموجودة و كيفية بناءها بين العاملين و جمهورهم الذي يتمثل في الرؤساء.



الشكل رقم (8) : يبين التكرار و النسب المئوية في مواجهة الرؤساء الصعوبات أثناء التعامل مع المشرفين على الرابطة.

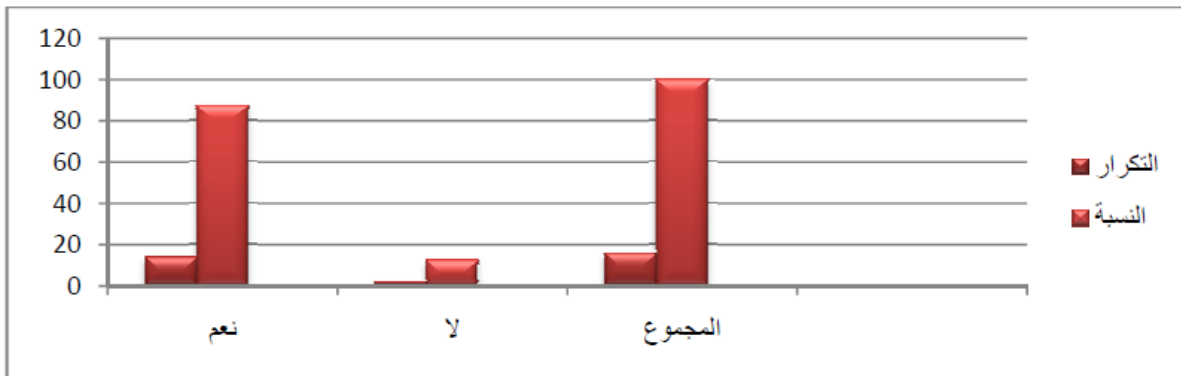
السؤال رقم (9): أثناء مواجهتك مشكلة إدارية معينة تطلب المساعد من القائمين على إدارة الرابطة؟

الجدول رقم (9) : يبين التكرار و النسب المئوية لمواجهة الرؤساء أثناء مواجهتهم مشكلة إدارية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	القرار
نعم	14	87.5	9	0.05	1	3.841	توجد
لا	2	12.5					دلالة
المجموع	16	100					

كما يوضحه الجدول رقم (9) و يؤكد إختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة و منه نستنتج أن الفرضية الصفرية مرفوضة و بالتالي دلالة إحصائية و التي تتجسد في كون نسبة الرؤساء الذين يطلبونه المساعدة من القائمين على إدارة الرابطة لمواجهة مشكلاتهم الإدارية هي 87.5% بينما الرؤساء الذين لا يطلبون المساعدة من طرف إدارة الرابطة كانت نسبتهم 12.5%.

إذا أن المبادرة بطرح الأنشطة لدى رؤساء الفرق للكرة القدم أثناء حدوث مشكلة إدارية لديهم دليل على حسن العلاقة بينهم و بين المشرفين عاى إدارة العلاقات العامة للرابطة الجهوية.



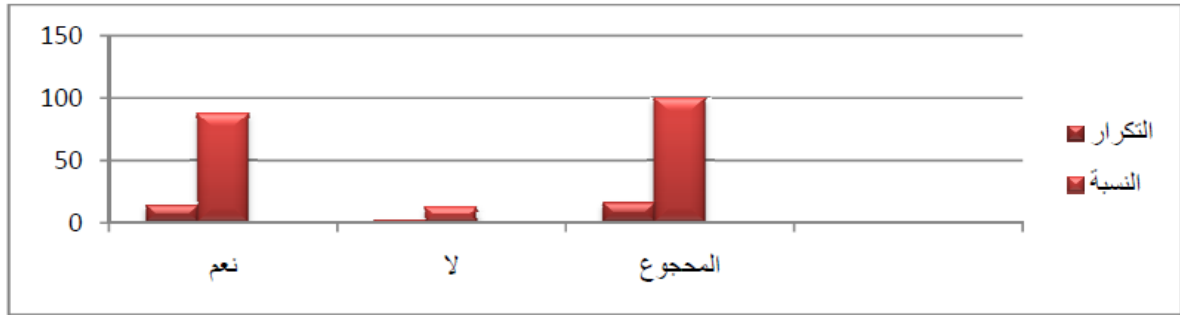
الشكل رقم (9): يبين التكرار و النسب المئوية في مواجهة الرؤساء الصعوبات أثناء التعامل مع المشرفين على الرابطة.

السؤال رقم (10): هل تراعي إدارة الرابطة ظرفكم أثناء وقوع مشكل إداري لديكم؟

الجدول رقم (10) : يبين التكرار و النسب حول مراعاة الرابطة لظروف رؤسائهم عند وقوعهم في مشكلات إدارية.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	القرار
نعم	14	87.5	9	0.05	1	3.841	توجد
لا	2	12.5					دلالة
المجموع	16	100					

من خلال النتائج المحصل عليها و يؤكد إختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة و منه نستنتج أن الفرضية الصفرية مرفوضة و بالتالي دلالة إحصائية و التي تتجسد في كون نسبة الرؤساء الذين تراعي إدارة الرابطة ظرفكم أثناء وقوع مشكل إداري 87% بينما نسبة 12.5% بالنسبة التي لم تراعي إدارة الرابطة ظرفكم أثناء وقوع مشكل إداري ، و بالتالي يمكن القول أن أغلبية الرؤساء تراعي ظرفهم الإدارية هذا مايبين مرونة التعامل بين الإدارتين الرياضيتين مما أمكننا الحكم انه توجد علاقة حسنة بين الطرفين تتجلى في تقبل القرارات الإدارية.



الشكل رقم (10) :يبين التكرار و النسب المئوية حول مراعاة الرابطة لظروف رؤسائها عند وقوعهم في مشكلات إدارية.

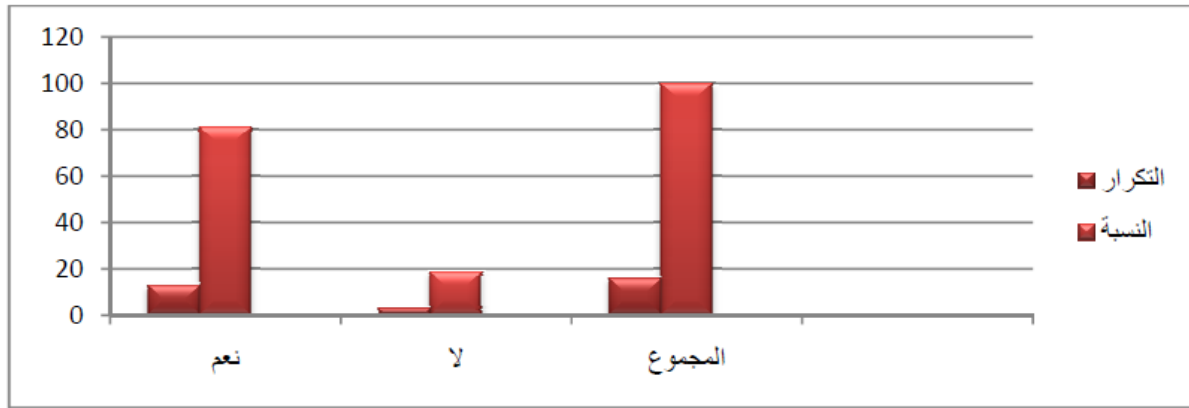
السؤال رقم(11): هل تحمل صورة حسنة عن المشرفين على إدارة الرابطة؟

الجدول رقم (11) : يبين التكرار و النسب حول وجود صورة ذهنية لدى الرؤساء.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	القرار
نعم	13	81.25	6.25	0.05	1	3.841	توجد
لا	3	18.75					دلالة
المجموع	16	100					

من خلال النتائج المبينة في الجدول و يؤكد إختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة و منه نستنتج أن الفرضية الصفرية مرفوضة و بالتالي دلالة إحصائية و التي تتجسد في كون نسبة الرؤساء الذين يحملون صورة حسنة عن المشرفين عن إدارة الرابطة هي 81% بينما نسبة 18.5% بالنسبة للرؤساء الذين لا يحملون صورة حسنة عن المشرفين عن إدارة الرابطة.

يمكن إعتبار معظم رؤساء الفرق الرياضية للكرة القدم يحملون صورة حسنة عن غدارة العلاقات العامة للرابطة الجهوية و لمعرفة السبب الذي جعلهم كذلك أرفقنا السؤال المفتوح لماذا و الذي اجمع فيه على أن وقوف أفراد إدارة العلاقات العامة إلى جانبهم في المشكلات الإدارية هو الذي جعلهم يؤخذون صورة ذهنية حسنة.



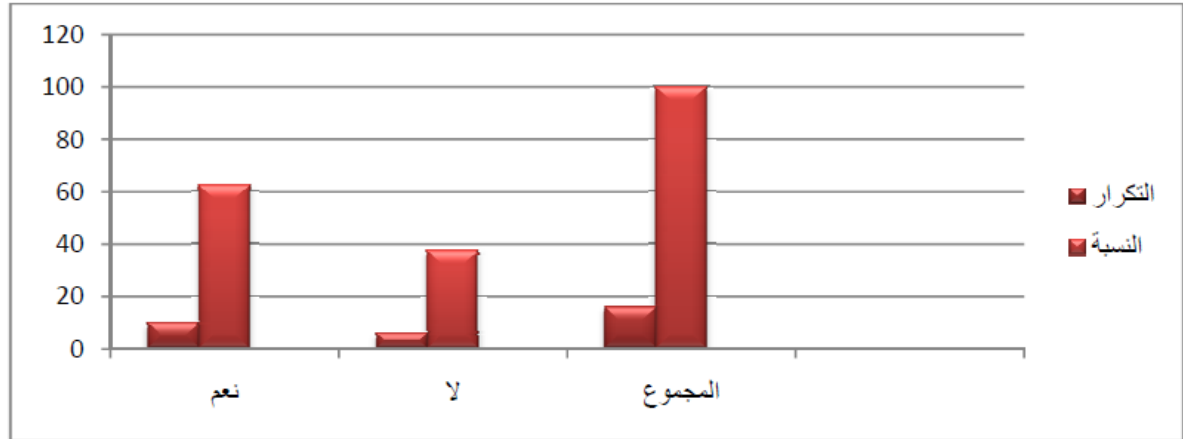
الشكل رقم (11): يبين التكرار و النسب حول وجود صورة ذهنية لدى الرؤساء.

السؤال رقم (12): هل يمكنك أن تحل مشكلات الإدارية بغض النظر عن علاقتك بالقائمين بإدارة الرابطة؟

الجدول رقم (12): يبين التكرار و النسب حول لإمكانية حل الرؤساء لمشكلاتهم دون نوع العلاقة مع المشرفين.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	القرار
نعم	10	62.5	1	0.05	1	3.841	لا توجد
لا	6	37.5					دلالة
المجموع	16	100					

كما يوضحه الجدول رقم (13) و يؤكد إختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة و منه نستنتج أن الفرضية الصفرية مقبولة و بالتالي دلالة إحصائية و التي تتجسد في كون نسبة الرؤساء الذين أجابوا بنعم كانت 62.5% بينما نسبة 37.5% كانت إجابتهم بلا، هذا يوافق أن رؤساء الفرق الرياضية لكرة القدم يرون أن حسن العلاقة و حدها لا يمكن من حل المشكلات الإدارية لديهم على الأقل مشكلات معينة لديهم .



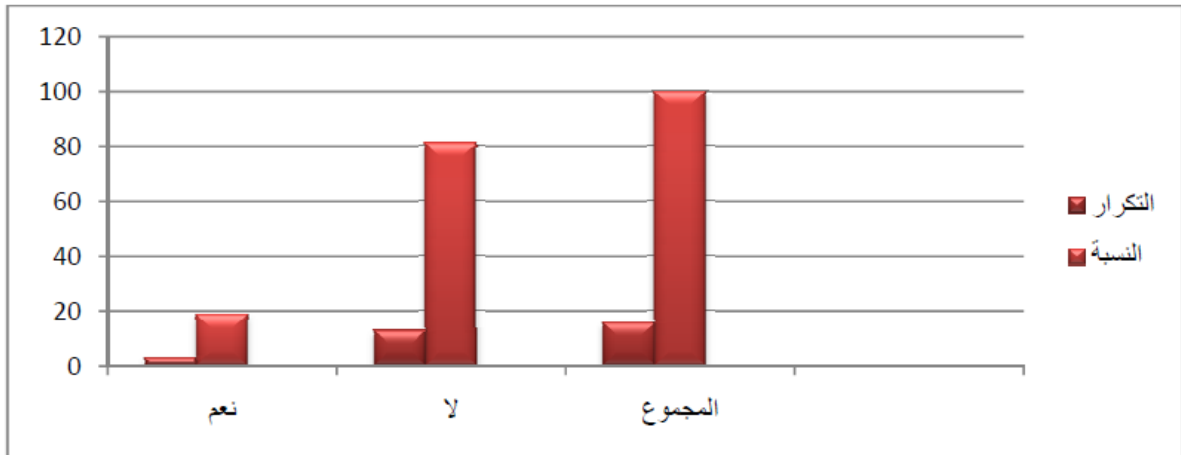
الشكل رقم (12) : يبين التكرار و النسب حول إمكانية حل الرؤساء لمشكلاتهم دون نوع العلاقة مع المشرفين.

السؤال رقم (13): هل ضعف العلاقة بين المشرفين على الرابطة يمكنك من حل المشكلات؟

الجدول رقم (13) : يبين التكرار و النسب المئوية لضعف العلاقة في حل المشكلات

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	القرار
نعم	3	18.75	6.25	0.05	1	3.841	توجد
لا	13	81.25					دلالة
المجموع	16	100					

كما يوضحه الجدول رقم (13) و يؤكد إختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة و منه نستنتج أن الفرضية الصفرية مرفوضة و بالتالي دلالة إحصائية و التي تتجسد في كون نسبة الرؤساء المجيبين بنعم كانت نسبتهم 18.5% أما المجيبين بلا فكانت نسبتهم 81.5% هذا ما يبين أن أغلبية الرؤساء يؤكدون أن ضعف العلاقة بين هم و بين القائمين على إدارة العلاقات العامة لا يمكنهم من حل المشكلات على عكس ما ورد فأجبتهم على السؤال رقم (12) و بالتالي نلاحظ التناقض بين الإجابتين و نستدل على أن ضعف العلاقة في لا يمكن من حل بعض المشكلات الإدارية لدى رؤساء فرقنا لكرة القدم.



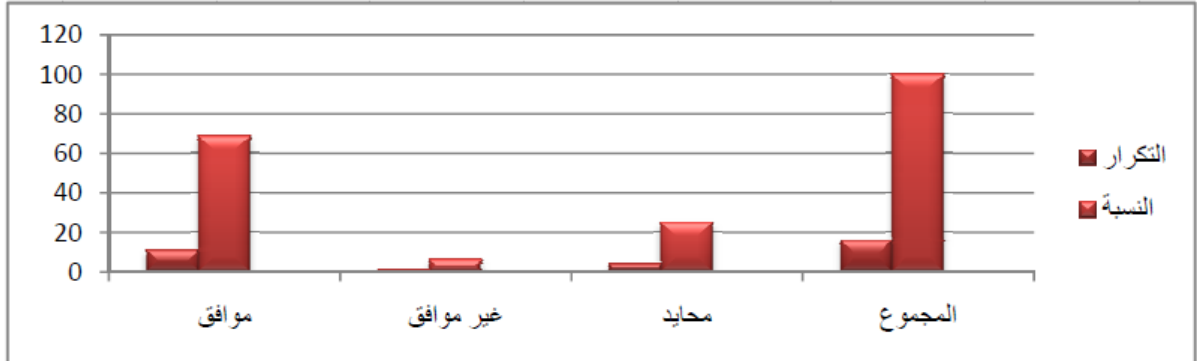
الشكل رقم (13): يبين التكرار و النسب المئوية لضعف العلاقة في حل المشكلات.

السؤال رقم (14): برأيكم اهتمام الرابطة بحل مشكلاتكم يمكنكم من بناء علاقة حسنة؟

الجدول رقم (14) : يبين التكرار و النسب المئوية حول اهتمام الرابطة بحل المشكلات الإدارية لفرقها.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	القرار
موافق	11	68.75	9.874	0.05	2	5.991	توجد دلالة
غير موافق	1	6.25					
محايد	4	25					
المجموع	16	100					

كما يوضحه الجدول رقم (14) و يؤكد إختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة و منه نستنتج أن الفرضية الصفرية مقبولة و بالتالي دلالة إحصائية و التي تتجسد في كون نسبة الرؤساء الذين يوافقون على أن حل المشكلات الإدارية من طرف جهاز إدارة العلاقات العامة للرابطة يمكن من بناء علاقة حسنة نسبتهم 68.5% بينما الرؤساء الذين لا يوافقون على ذلك كانت نسبتهم 6.25% في حين كانت نسبة الذين أجابوا باحادياد 25% يتبين انه بإمكان أن تتكون علاقة حسنة بين إدارة العلاقات العامة للرابطة الجهوية و رؤساء الفرق الرياضية للكرة القدم عن طريق مساهمتها في تقديم حلول للمشكلات الإدارية التي تواجه هذه الأخيرة.



الشكل رقم (14): يبين التكرار و النسب المئوية حول اهتمام الرابطة بحل المشكلات الإدارية لفرقها

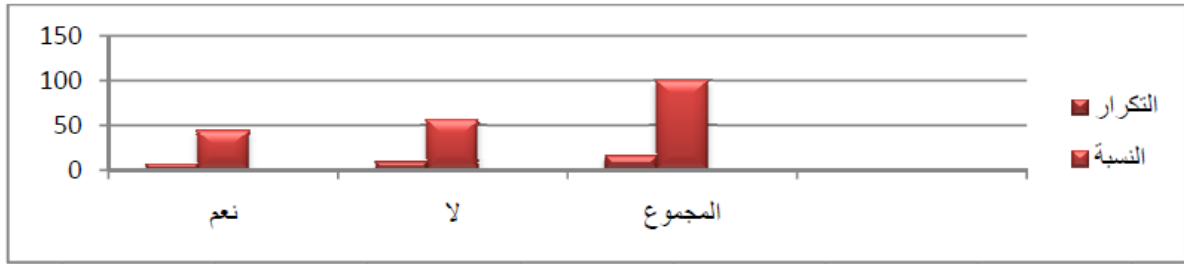
3-1. عرض و تحليل النتائج المحور الثالث.

السؤال رقم (15): هل تقوم إدارة بدراسات مسحية حول الحالة الإدارية لفرقكم؟

الجدول رقم (15) : يبين التكرار و النسب المئوية حول قيام الرابطة بالدراسات المسحية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	القرار
نعم	7	43.75	0.25	0.05	1	3.841	لا توجد دلالة
لا	9	56.25					
المجموع	16	100					

كما يوضحه الجدول رقم (15) و يؤكد إختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة و منه نستنتج أن الفرضية الصفرية مقبولة و بالتالي دلالة إحصائية و التي تتجسد في كون نسبة الرؤساء الذين أجابوا بنعم كانت نسبتهم 43.75% في حين أن المجيبين بلا كانت نسبتهم 56.5% هذا يعني بأن هناك من الرؤساء الذين مستهم العملية كعينة للدراسة على أن تعمم في الأخير كحلول مقدم تنبؤية مسبقة ، ووجود بحوث للعلاقات العامة يساهم في بناء موقف يوضح إستراتيجية عملية لإدارة العلاقات العامة للرابطة في حل المشكلات الإدارية لفرقها.



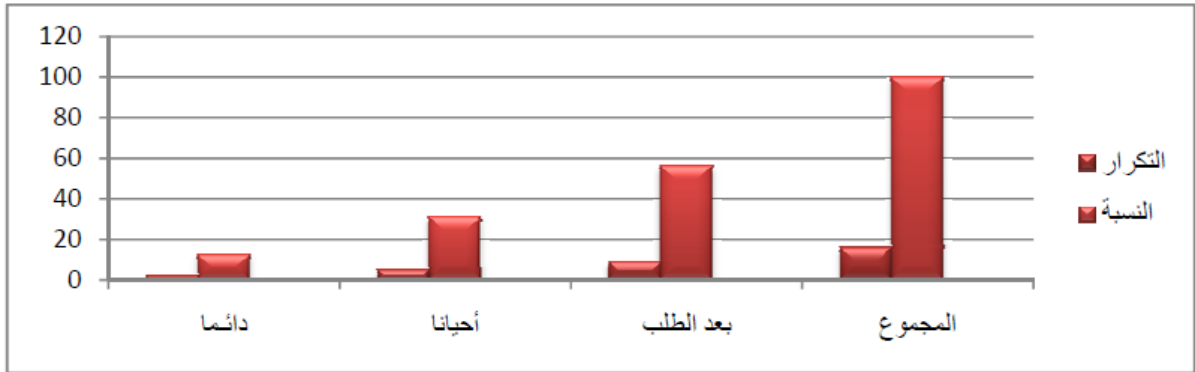
الشكل رقم (15): يبين التكرار و النسب المئوية حول قيام الرابطة بالدراسات المسحية.

السؤال رقم(16): هل تقوم إدارة بمعالجتها و اقتراح بدائل لحلها و مراسلتكم؟

الجدول رقم (16) : يبين التكرار و النسب المئوية حول وجود معالجة و تقديم الحلول من طرف الرابطة .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	القرار
دائما	2	12.5	4.621	0.05	2	5.991	لا توجد دلالة
أحيانا	5	31.25					
بعد الطلب	9	56.25					
المجموع	16	100					

كما يوضحه الجدول رقم (16) و يؤكد إختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة و منه نستنتج أن الفرضية الصفرية مقبولة و بالتالي دلالة إحصائية و التي تتجسد في كون نسبة الرؤساء المجهين دائما بنعم نسبتهم 12.5% و أيضا لفاعلية الأتصال بينها و بين إدارة العلاقات العامة الرؤساء المجهين بأحيانا كانت نسبتهم 31.5% هذا ما يعكس التوازن و الأستقرار في النشاط الإداري داخل إدارة فرقه من جهة ، و من جهة أخرى يمكن أن يرجع ذلك إلى صعوبة الأتصال بينهما و بين إدارة العلاقات العامة للرابطة الجهوية ، في حين كانت نسبة المجهين ببعدهم 56.25% و هي نسبة كبيرة بالمقارنة بسابقاتها و يرجع ذلك لكون هذه الفرق مشكلاتها تتصف بالفجائية و الغير متوقعة ، و عليه فإن عملية البحث عن المشكلات عملية مستمرة من اجل بناء الموقف الإيجابي و إذا كانت بعد الطلب فهي لا تنفي وجود معالجة للبدائل.



الشكل رقم (16): يبين التكرار و النسب المئوية حول وجود معالجة تقديم الحلول من طرف الرابطة.

السؤال رقم (17): فيما تتمثل المشكلات الإدارية لديكم تنظيمية ، قيادية ، التخطيط ، الأتصال ، مالية ، التوجيه ، الرقابة ، الوسائل ؟ أخرى حددها.

الجدول رقم (17) : يبين التكرار و النسب للمشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الفرق.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	القرار
تنظيمية	6	37.5	90.802	0.05	8	15.507	توجد دلالة
قيادية	1	6.25					
التخطيط	1	6.25					
الإتصال	6	37.5					
المالية	12	75					
التوجيه	1	6.25					
الرقابة	2	12.5					
الوسائل	6	37.5					
أخرى	3	18.75					
المجموع	38	100					

كما يوضحه الجدول رقم (17) و يؤكد إختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة و منه نستنتج أن الفرضية الصفرية مقبولة و بالتالي دلالة إحصائية و التي تتجسد في النسب المرفقة ، حيث يمكن تصنيف المشكلات اfdارية وفق نظرية النظم التي تقدم الإدارة على أنها جهاز System له مدخلات و مخرجات و مركز تفاعل للوظائف:

●فتعتبر أن هناك من المشكلات التي تصيب مدخلات الجهاز الإداري حيث ترى نسبة 86.75% أن قلة الوسائل أو الموارد المادية هي التي تقف في وجه العمل الإداري لفرقنا الرياضية للكرة القدم.

بينما نسبة 75% منهم ترى أن الموارد المالية هي المشكلات الجوهرية في الفرق الرياضية للكرة القدم بالرابعة الجهوية باتنة ، أما نسبة 18.75% ترى أن هناك مشكلات تتعلق بالتأطير و فقدان الأفراد الإدارية بالفرق الرياضية للكرة القدم للكفاءة بالعمل الإدارية بالرغم من أننا حصلنا على أن الكثير من الرؤساء لديه الأقدمية كعامل مكون للخبرة الميدانية.

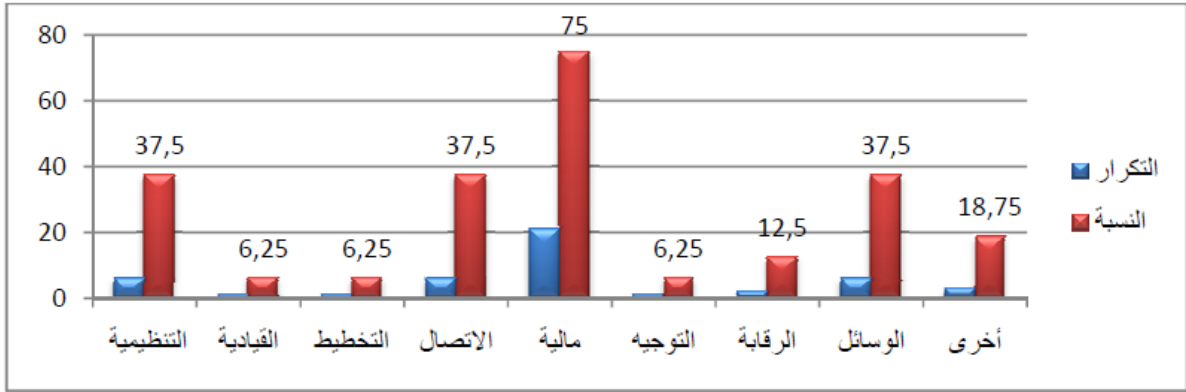
●بينما المشكلات التي تصيب مركز العملية الإدارية فإن نسبة 37.5% من رؤساء الفرق الرياضية للكرة القدم يرون أن هناك مشكلات تنظيمية تتعلق بالبيئة الداخلي لإدارة الفرق الرياضية للكرة القدم ، في حين كانت نسبة المشكلات القيادية و التوجيهية لدى رؤسائنا ضئيلة جدا هذا ما يبين أن هناك

عزوف عن الإجابة لأن هذا النوع من المشكلات يقتضي حسب رأينا الإجابة عنه من طرف المرؤوسين و ليس من طرف الرئيس في حد ذاته في مجل الأحيان لتكون أكثر مصداقية.

● في حين تدرج بقية المشكلات الإدارية على انها مشكلات تأتي بعد تحليل النتائج النخرجة من النظام الإداري.

حيث أظهر لنا الجدول أن هناك نسبة 68.75% من الرؤساء يرون أن هناك ضعف في التخطيط و هذا لغياب إستراتيجية واضحة للعمل الإداري، أما مشكلات الأتصال فكان بنسبة 6.25% في حين نسبة المشكلات الرقابية قدرت حسب رؤساء الفرق الرياضية للكرة القدم 25% .

ما يمكن أن يشار إليه في الأخير أن معظم رؤساء فرقنا كانت لهم القدرة على تحليل المشكلات الإدارية التي تواجههم و فهمها.



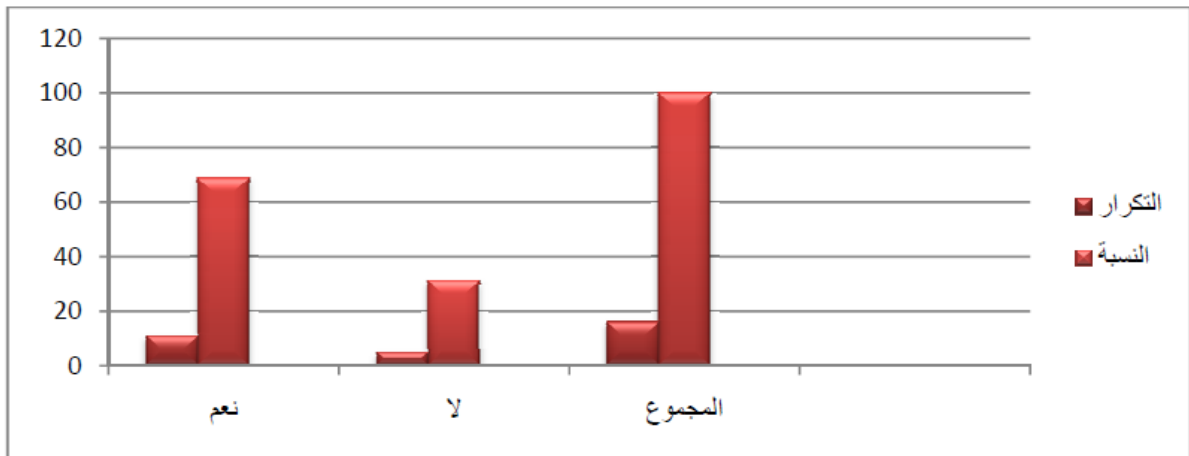
الشكل رقم (17): يبين التكرار و النسب للمشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الفرق.

السؤال رقم(18): هل يتم التعرف على مشاكل فرقكم أثناء الاجتماعات المنعقدة من طرف الرابطة؟

الجدول رقم (18) : يبين التكرار و النسب المئوية حول الكشف عن المشكلات الإدارية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	القرار
نعم	11	68.75	2.25	0.05	1	3.841	لا توجد
لا	5	31.25					دلالة
المجموع	16	100					

كما يوضحه الجدول رقم (18) و يؤكد اختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة و منه نستنتج أن الفرضية الصفرية مقبولة و بالتالي لا توجد دلالة إحصائية و التي تتجسد في كون نسبة الرؤساء المجيبين بنعم جاءت 68.75% و بينما الرؤساء الذين أجابوا بلا كانت 31.25% فإنه من الواضح أن عدد كبير من الرؤساء ليست لهم القدرة على التعرف على المشكلات الإدارية إلا بعد الحضور للاجتماعات التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة كما يمكننا أيضا من معرفة الطرق التي تعتمد ميدانيا لجهاز العلاقات العامة في حل المشكلات الإدارية و اعتماد إدارة العلاقات العامة على أسلوب الإدارة الموقفية من خلال التعامل معها أثناء الاجتماعات التنظيمية دليل على قوة شخصية ممثليها في صنع الموقف الإيجابي.



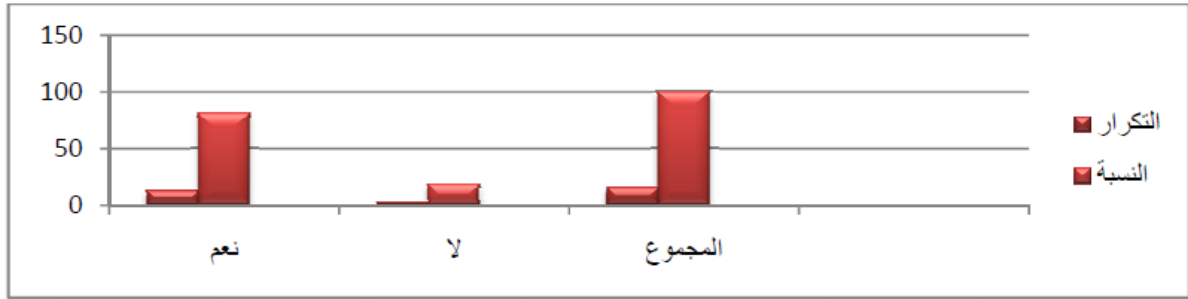
الشكل رقم (18): يبين التكرار و النسب المئوية حول طريقة الكشف عن المشكلات الإدارية.

السؤال رقم (19): عندما تتعرف الرابطة على حلول مشكلاتكم هل تبلغكم؟

الجدول رقم (19) : يبين التكرار و النسب المئوية حول تبليغ الرابطة الرؤساء الحلول عند معرفتها.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	القرار
نعم	13	81.25	6.25	0.05	1	3.841	توجد
لا	3	18.75					دلالة
المجموع	16	100					

كما يوضحه الجدول رقم (19) و يؤكد إختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة و منه نستنتج أن الفرضية الصفرية مقبولة و بالتالي دلالة إحصائية و التي تتجسد في كون نسبة الرؤساء الذين كانت إجاباتهم بنعم قدرت ب 81.25% بينما المجيبين ب لا قدرت ب 18.75% هذا ما يبين معظم الرؤساء يرون أن إدارة العلاقات العامة تقوم عندما تقوم بإحصاء المشكلات و معالجتها تقدم الحل مباشرة هذا دليل على وجود الموقف الإيجابي.



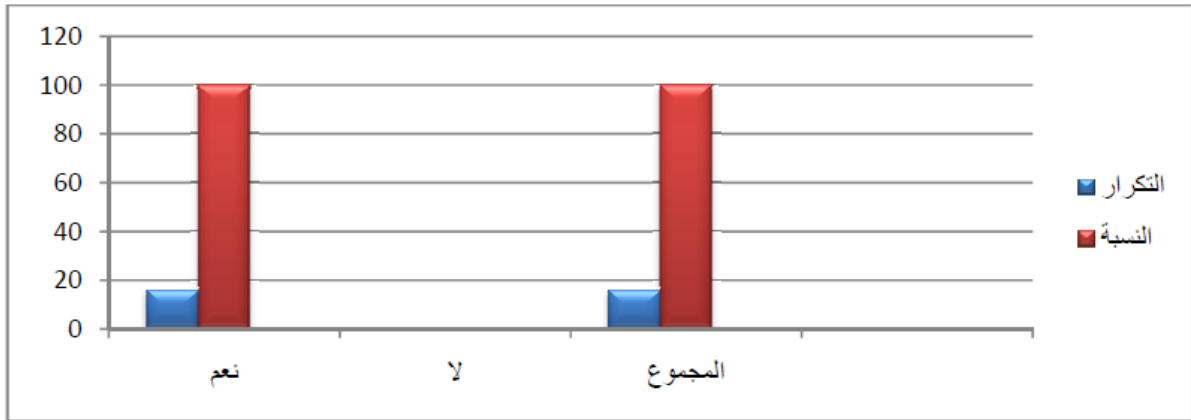
الشكل رقم (19): يبين التكرار و النسب المئوية حول تبليغ الرابطة الرؤساء الحلول عند معرفتها.

السؤال رقم (20): هل مشاركة الرابطة لانشغالاتكم موقف إيجابي ؟

الجدول رقم (20) : يبين التكرار و النسب المئوية عن اعتبار المشاركة في الانشغالات موقف إيجابي عند الرؤساء.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	القرار
نعم	16	100	16	0.05	1	3.841	توجد
لا	0	0					دلالة
المجموع	16	100					

كما يوضحه الجدول رقم (20) و يؤكد إختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة و منه نستنتج أن الفرضية الصفرية مقبولة و بالتالي توجد دلالة إحصائية و التي تتجسد في كون نسبة الرؤساء الفرق الرياضية أجمعوا على أن مشاركة الرابطة لأنشغالهم موقف إيجابي و بنسبة 100% هذا ما يبين أن الموقف الإيجابي يؤخذ البعد النفعي لدى رؤسائنا من حيث أنه بقضي دوما تقديم الحلول للمشكلات و يفرض ضرورة تقديم المساعدة لهم من اجل صنعه.



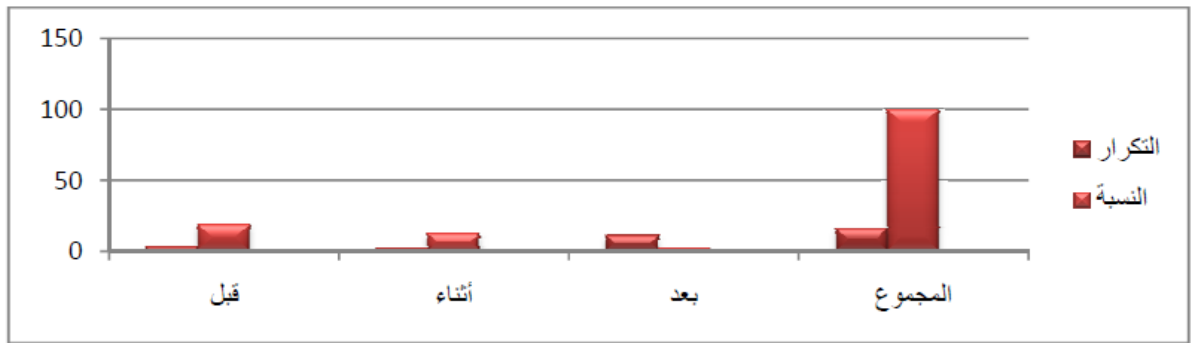
الشكل رقم (20) : يبين التكرار و النسب المئوية عن اعتبار المشاركة في الانشغالات موقف إيجابي عند الرؤساء.

السؤال رقم (21): هل موقف إدارة الرابطة أثناء حدوث مشكلة إدارية لديكم يكون؟
الجدول رقم (21) : يبين التكرار و النسب المئوية حول فعالية إدارة العلاقات العامة في بناء الموقف الإيجابي.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	القرار
قبل	3	18.75	9.124	0.05	2	5.991	توجد دلالة
أثناء	2	12.5					
بعد	11	68.75					
المجموع	16	100					

كما يوضحه الجدول رقم (21) و يؤكد إختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة و منه نستنتج أن الفرضية الصفرية مرفوضة و بالتالي دلالة إحصائية و التي تتجسد في كون نسبة 68.75% من الرؤساء ترى أن موقف الإدارة يأتي بعد وقوع المشكلة في حين الرؤساء يرون أن موقف الإدارة يأتي قبل وقوع المشكلة الإدارية كانت نسبتهم 18.75% بينما الذين يرون أن الموقف أثناء وقوع المشكلة نسبتهم 6.25%.

أجمع الرؤساء على موقف إدارة العلاقات العامة للرابطة الجهوية باتتة لكرة القدم يأتي بعد حدوث المشكلات الإدارية هذا يبين ضعف هذا الجهاز في العملية المتعلقة بالوقاية و البحث عن دلالات قبلية للمشكلات الإدارية التي تواجههم ، و ما يمكن الإشارة إليه أن الوجود الفعلي للعمل القبلي من طرف إدارة العلاقات العامة في البحث في الحالة الإدارية لفرقها في حالة وجود مشكلات معروفة الحل فقط ، و أن المعلومات مرسله في مختلف المراحل التي تمر بها المشكلة الإدارية تجسدت من خلال تلك النشاطات الأتصالية في كل مرحلة من المراحل السابقة.



الشكل رقم (21): يبين التكرار و النسب المئوية حول فعالية إدارة العلاقات العامة في بناء الموقف الإيجابي.

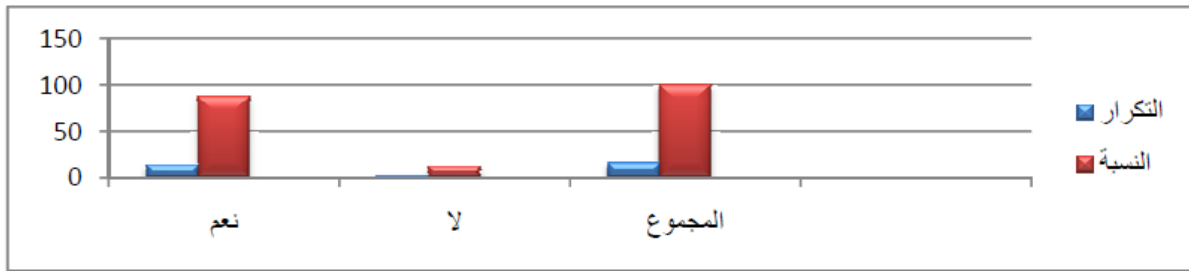
السؤال رقم (22): هل موقف إدارة الرابطة يترك انطباع حسن لديكم ؟

الجدول رقم (22) : يبين التكرار و النسب حول إمكانية ترك إنطباع حسن بعد موقف الرابطة.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	القرار
نعم	14	87.5	9	0.05	1	3.841	توجد
لا	2	12.5					دلالة
المجموع	16	100					

كما يوضحه الجدول رقم (22) و يؤكد إختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة و منه نستنتج أن الفرضية الصفرية مقبولة و بالتالي دلالة إحصائية و التي تتجسد في كون نسبة الرؤساء الذين كانت إجاباتهم بنعم قدرت ب 87.5% من رؤساء الفرق للكرة القدم ، باتتة تجيب بنعم بينما نسبة 12.5% منهم ترى أنه لا يمكن أن يترك انطباع حسن لديهم.

نشير إلى أن الإنطباع شكل من أشكال بناء الصورة الذهنية لدى جمهور الرؤساء المتعاملين مع إدارة العلاقات العامة للرابطة الجهوية و هو يقتضي الوقوف إلى جانبهم من خلال تقديم كافة البيانات و اقتراح الحلول لوضعياتهم الإدارية.



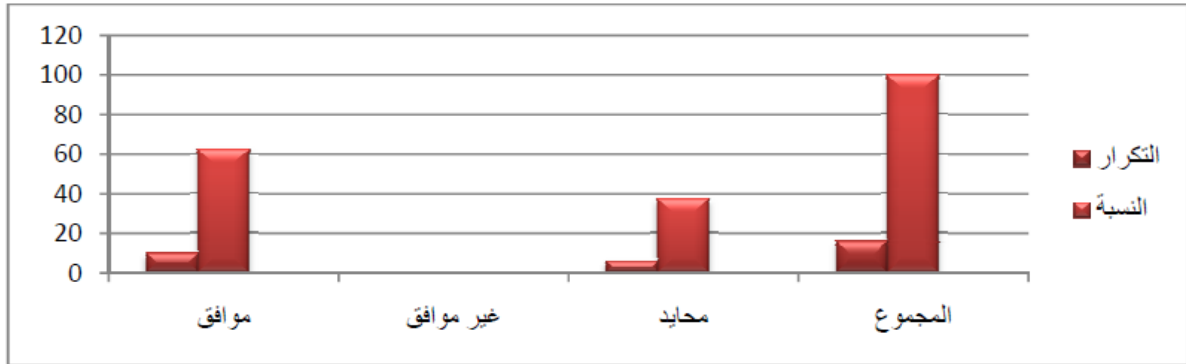
الشكل رقم (22): يبين التكرار و النسب حول إمكانية ترك إنطباع حسن بعد موقف الرابطة.

السؤال رقم (23): يساهم موقف إدارة الرابطة في أخذ صورة حسنة لديكم؟

الجدول رقم (23) : يبين التكرار و النسب المئوية حول مساهمة الموقف الإيجابي في أخذ صورة حسنة.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	القرار
موافق	10	62.5	9.5	0.05	2	5.991	توجد دلالة
غير موافق	0	00					
محايد	6	37.5					
المجموع	16	100					

كما يوضحه الجدول رقم (24) و يؤكد إختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة و منه نستنتج أن الفرضية الصفرية مقبولة و بالتالي دلالة إحصائية و التي تتجسد في كون نسبة 62.5% من رؤسائنا للفرق الرياضية للكرة القدم توافق على أن الموقف يساهم في بناء صورة حسنة عن نشاط إدارة العلاقات العامة بينما اكتفت نسبة 37.5% بالحياد و هذا راجع إلى أن هناك عوامل أخرى لديهم بتحديد الصورة الحسنة لديهم ، و من هنا يمكن أن تعتبر أن الصورة الذهنية تمثل غاية إدارة العلاقات العامة و وجودها يبين أهمية الموقف الإيجابي في حل المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الفرق للكرة القدم.



الشكل رقم (23) :يبين التكرار و النسب المئوية حول مساهمة الموقف الإيجابي في إخذ صورة حسنة.

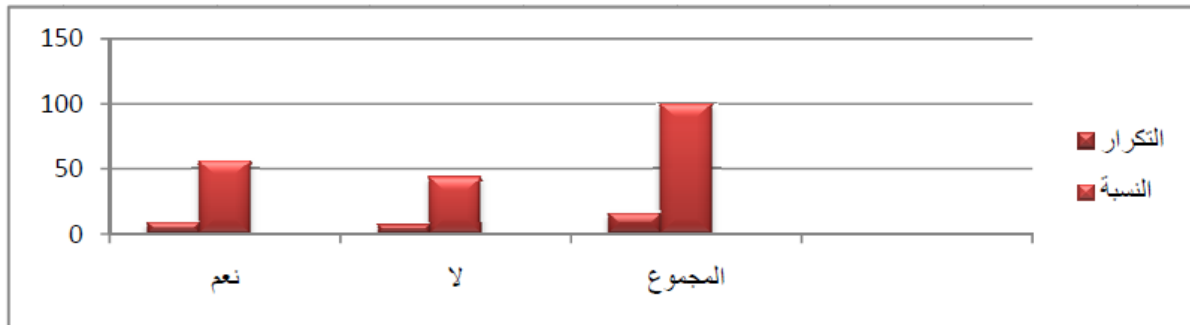
4-1- عرض و تحليل نتائج المحور الرابع

السؤال رقم(24): هل يتوفر مقر كم على وسيلة الإعلام و الإتصال؟

الجدول رقم (24) : يبين التكرار و النسب المئوية حول توفر الفرق على وسيلة الأتصال.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	القرار
نعم	9	56.25	0.25	0.05	1	3.841	لا توجد دلالة
لا	7	43.75					
المجموع	16	100					

كما يوضحه الجدول رقم (24) و يؤكد إختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة و منه نستنتج أن الفرضية الصفرية مقبولة و بالتالي دلالة إحصائية و التي تتجسد في كون نسبة الرؤساء الذين تتوفر أجهزة الإعلام و الإتصال بإدارتهم كانت 56.25% في حين نسبة الرؤساء الذين لا تتوفر لدى إدارتهم أجهزة للإعلام و الإتصال قدرت ب 43.75% و هي نسبة كبيرة تؤكد على النقص الكبير الذي تعاني منه الإدارة الرياضية فرق الكرة القدم و تبين أن من الضروري توسيع الفكر الاتصالي التقني لدى رؤساء فرقنا باعتبارهم المسؤولين المباشرين عن إدارتهم و أدائها.



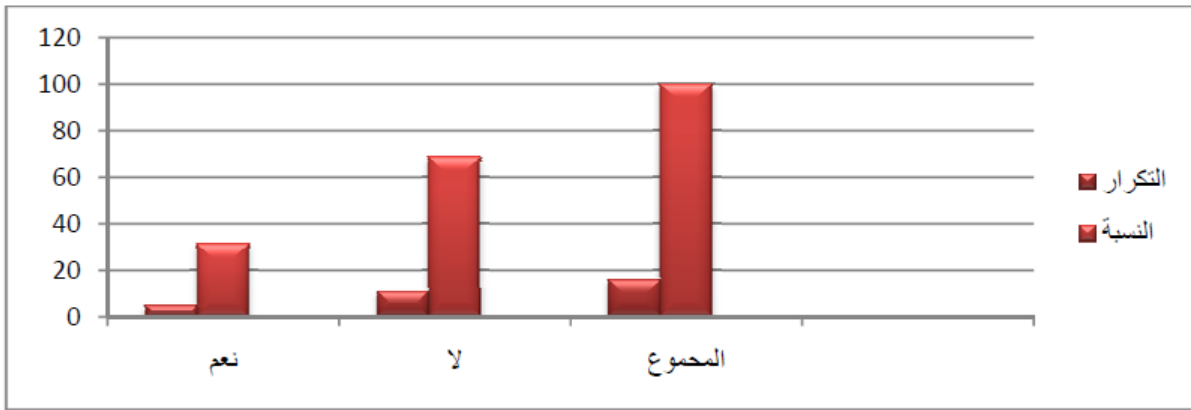
الشكل رقم (24): يبين التكرار و النسب المئوية حول توفر الفرق على وسيلة الأتصال.

السؤال رقم(25): هل يوجد لإدارتكم موقع إلكتروني؟

الجدول رقم (25) : يبين التكرار و النسب المئوية حول توفر موقع إلكتروني لفرق الكرة القدم.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	القرار
نعم	5	31.25	2.5	0.05	1	3.841	لا توجد دلالة
لا	11	68.75					
المجموع	16	100					

كما يوضحه الجدول رقم (25) و يؤكد إختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة و منه نستنتج أن الفرضية الصفرية مقبولة و بالتالي دلالة إحصائية و التي تتجسد في كون نسبة الفرق التي لديها موقع إلكتروني كانت لا تتعدى 31.25% بينما التي لديها موقع إلكتروني كانت بنسبة 68.75% حيث نلاحظ أن نسبة الإدارات التي لا تستعمل الشبكة الاتصالية للإنترنت كبيرة بالرغم من أن نسبة استعمالها لأجهزة الإعلام و الإتصال كبيرة نسبيا مقارنة بالتي لا تتوفر لديها هذه الأجهزة مثل ما هو مبين في الجدول السابق، و على هذا الأساس تعتبر أن الضعف المسجل في هذا الجانب من طرف الإدارات الرياضية دليل على عدم تدعيم أجهزتها الإدارية بأفراد ذوي كفاءة اتصالية و مختصين في الإعلام و الإتصال الرياضي.



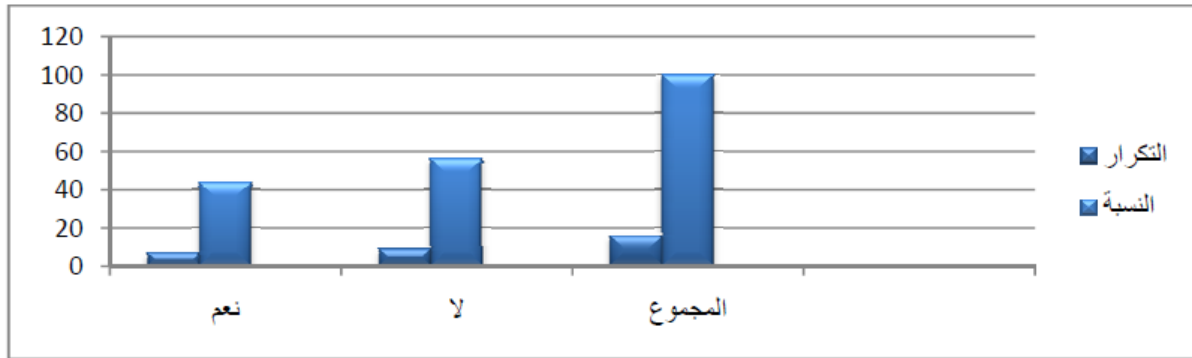
الشكل رقم (25): يبين التكرار و النسب المئوية حول توفر موقع إلكتروني لفرق الكرة القدم.

السؤال رقم (26): هل يوجد لديكم مكلف بالاتصال؟

الجدول رقم (26) : يبين التكرار و النسب المئوية حول وجود مكلف بالاتصال داخل النوادي الرياضية.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	القرار
نعم	7	43.75	0.25	0.05	1	3.841	لا توجد دلالة
لا	9	56.25					
المجموع	16	100					

كما يوضحه الجدول رقم (26) و يؤكد إختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة و منه نستنتج أن الفرضية الصفرية مقبولة و بالتالي دلالة إحصائية و التي تتجسد في كون نسبة الفرق الرياضية التي تضم مكلف بالاتصال كانت نسبتها لا تزيد عن 43.75% في حين الفرق التي لا يوجد بها مكلف بالاتصال كانت بنسبة 56.25% تظهر هذه النسب لنا أن وجود المكلف بالاتصال لدى بعض الفرق الرياضية دليل على ايمان بعض رؤسائنا بالدور الذي يلعبه المكلف بالاتصال كنشاط للعلاقات العامة داخل الفرق الرياضية للكرة القدم و أهميته في تحسين العمل الإداري بين الأفراد العاملين بها في حين يساعد في تمتين الروابط الخارجية من إدارة العلاقات العامة للرابطة الجهوية، و يتم تحديده كمتحدث باسم المنظمة (الفريق) مسبقا و تدريبه من اجل تحقيق الأهداف الاتصالية المنوطة به.



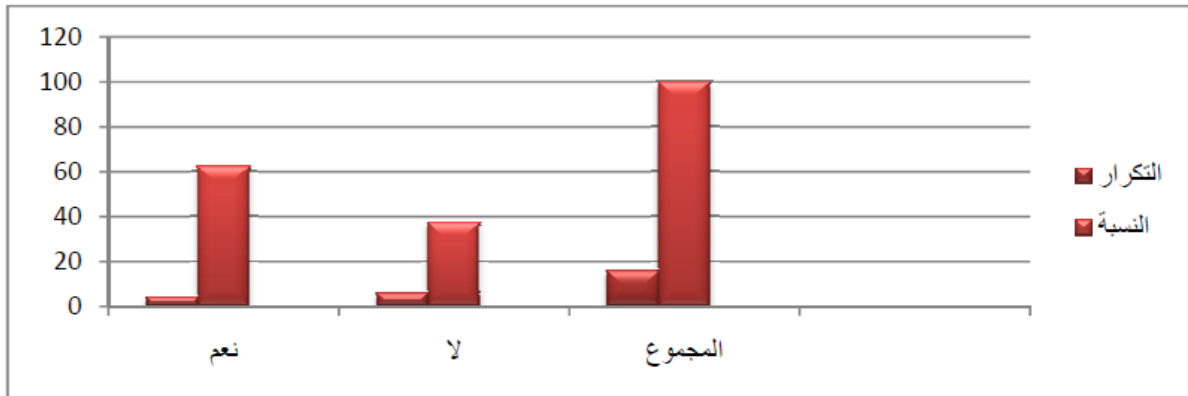
الشكل رقم (26) :يبين التكرار و النسب المئوية حول وجود مكلف بالاتصال داخل النوادي الرياضية.

السؤال رقم(27): هل ترفعون ميزانية نشاطكم الاتصالي لحل مشكلاتكم الإدارية؟

الجدول رقم (27) : يبين التكرار و النسب المئوية حول رفع ميزانية النشاط الاتصالي.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	القرار
نعم	10	62.5	1	0.05	1	3.841	لا توجد
لا	6	37.5					دلالة
المجموع	16	100					

كما يوضحه الجدول رقم (27) و يؤكد إختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة و منه نستنتج أن الفرضية الصفرية مقبولة و بالتالي دلالة إحصائية و التي تتجسد في كون نسبة الفرق الرياضية التي ترفع ميزانيتها الخاصة بالنشاط الاتصالي من أجل حل مشكلاتها افدارية تقدر نسبتها ب 62.50% بينما التي لا ترفع ميزانيتها نسبتها 37.50% هذا ما يبين أن هناك أهمية بالغة لدى المتهمين بشؤون الإدارة الرياضية لفرق الكرة القدم في توسيع النشاط الاتصالي لديهم و محاولة منهم لتمكين النقل من المشكلات المترتبة عنه في البيئة الإدارية كذلك من أجل بناء صورة حسنة عن إدارة الفرق ذاته لدى جمهوره المرتبط به.

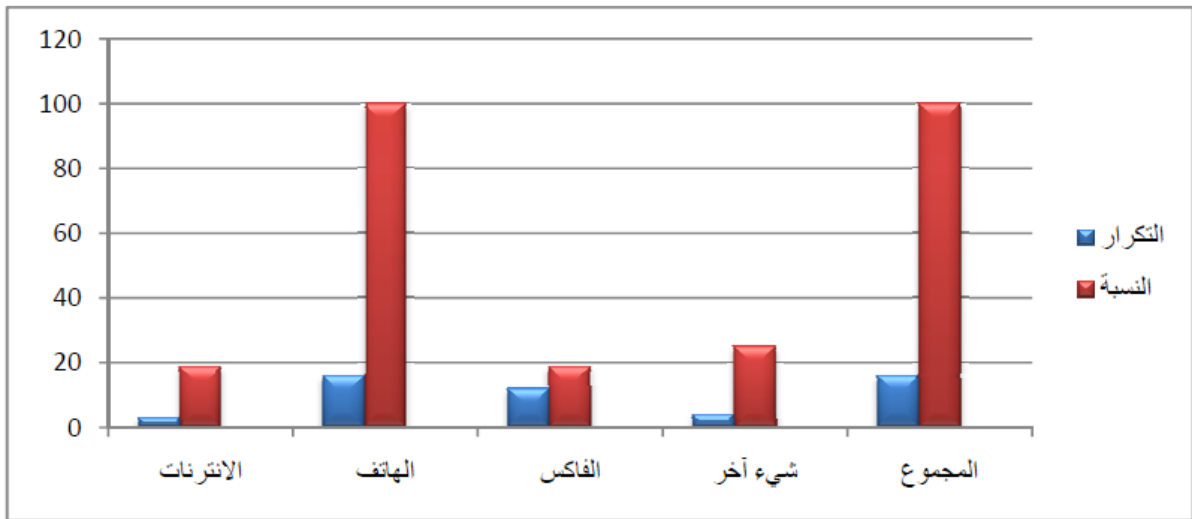


الشكل رقم (27): يبين التكرار و النسب المئوية حول رفع ميزانية النشاط الاتصالي .

السؤال رقم(28): ماهية وسيلة الاتصال لديكم مع الرابطة أثناء و قوعكم في مشكل إداري؟
الجدول رقم (28) : يبين التكرار و النسب المئوية حول نوع وسيلة الاتصال لدى الرؤساء.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	χ^2 المحسوبة	القرار
الإنترنت	3	18.75	75.624	0.05	4	9.488	توجد دلالة
الهاتف	16	100					
الفاكس	12	75					
البريد	3	18.75					
شيء آخر	4	25					
المجموع	38	100					

كما يوضحه الجدول رقم (28) و يؤكد إختبار χ^2 نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولة و منه نستنتج أن الفرضية الصفرية مقبولة و بالتالي دلالة إحصائية و التي تتجسد في كون نسبة الوسائل الأتصالية المستعملة بكثرة الهاتف الذي كان بنسبة استعمال 100% بينما كان للاتصال المباشر عن طريق المقابلة الشخصية للمعنيين بإدارة الرابطة الجهوية بنسبة 25% لتأتي كل من الإنترنت و لبريد بنسبة متساوية تقدر ب 18.75%.



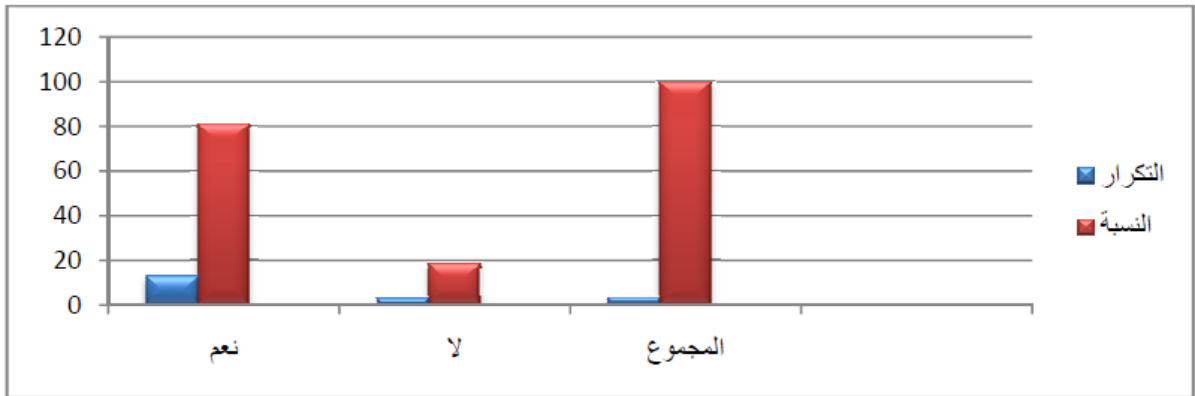
الشكل رقم (28) : يبين التكرار و النسب المئوية حول نوع وسيلة الإتصال لدى الرؤساء .

السؤال رقم (29): هل هذه الوسائل تسهل عليكم الاتصال مع غدارة الرابطة؟

الجدول رقم (29) : يبين التكرار و النسب المئوية حول مساهمة الوسائل المتوفرة في تسهيل عملية الاتصال.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	القرار
نعم	13	81.25	6.25	0.05	1	3.841	توجد
لا	3	18.75					دلالة
المجموع	16	100					

كما يوضحه الجدول رقم (29) و يؤكد إختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة و منه نستنتج أن الفرضية الصفرية مقبولة و بالتالي دلالة إحصائية و التي تتجسد في كون نسبة الرؤساء الذين يعتبرون أن الوسائل الأتصالية التي هي بحوزتهم تمكنهم من تسهيل عملية الأتصال و ذلك بنسبة 81.25% بينما نسبة 18.75% ترى أنها لا توفي بالغرض.



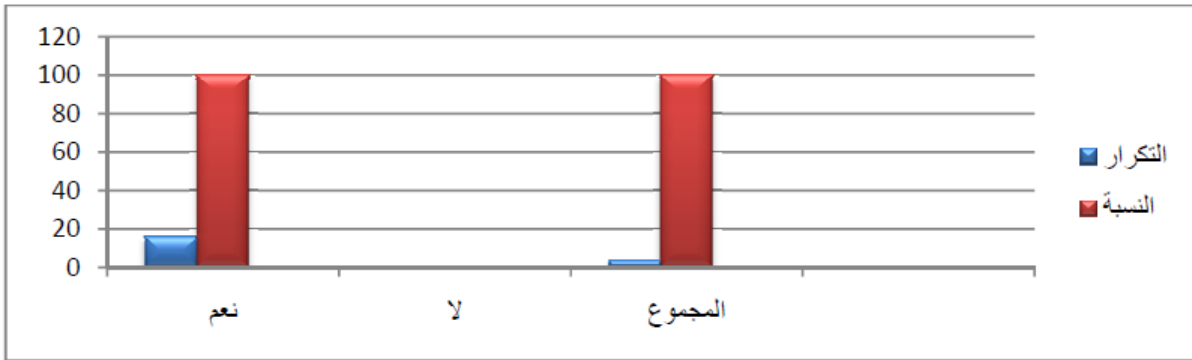
الشكل رقم (29): يبين التكرار و النسب المئوية حول مساهمة الوسائل المتوفرة في تسهيل عملية الأتصال.

السؤال رقم(30): برأيك هل توجد أهمية لسهولة الأتصال مع إدارة الرابطة؟

الجدول رقم (30) : يبين التكرار و النسب المئوية حول أهمية سهولة الأتصال مع الرابطة الجهوية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	القرار
نعم	16	100	16	0.05	1	3.841	توجد
لا	00	00					دلالة
المجموع	16	100					

كما يوضحه الجدول رقم (30) و يؤكد إختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة و منه نستنتج أن الفرضية الصفرية مرفوضة و بالتالي توجد دلالة إحصائية و التي تتجسد في كون نسبة الرؤساء الذين يرون أن لسهولة الأتصال في حل المشكلات الإدارية كانت 100% .

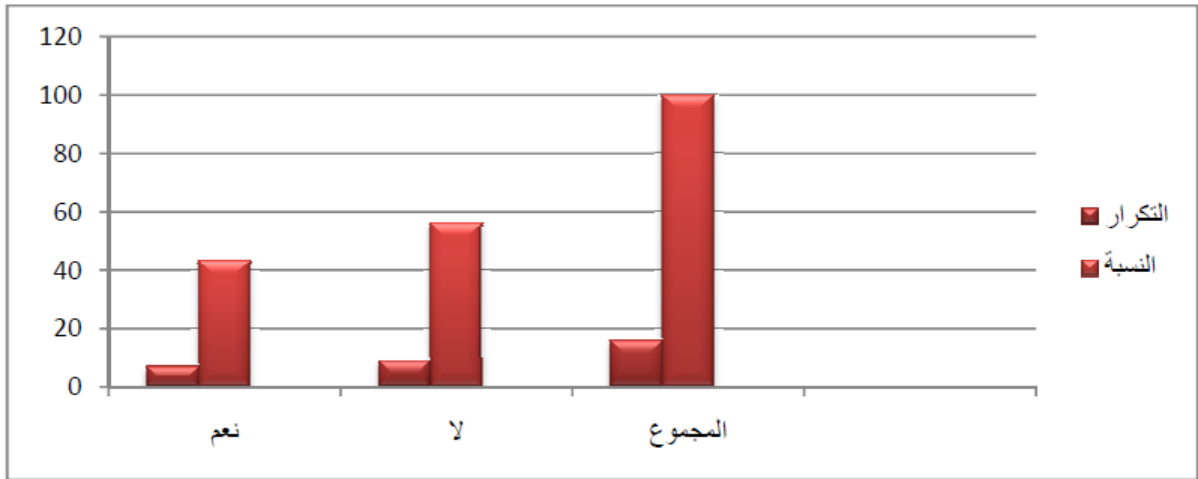


. الشكل رقم (30) :يبين التكرار و النسب المئوية حول أهمية سهولة الأتصال مع الرابطة الجهوية.

السؤال رقم(31): هل تجدون صعوبات في الأتصال مع إدارة الرابطة لم نتطرق إليها؟
الجدول رقم (31) : يمثل آراء الرؤساء عن وجود صعوبات في الأتصال مع الرابطة .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	القرار
نعم	7	43.75	0.25	0.05	1	3.841	لا توجد دلالة
لا	9	56.25					
المجموع	16	100					

كما يوضحه الجدول رقم (31) و يؤكد إختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة و منه نستنتج أن الفرضية الصفرية مقبولة و بالتالي دلالة إحصائية و التي تتجسد في كون نسبة الرؤساء الذين لا توجد لديهم صعوبات في الإتصال كانت تقدر ب 56.25% بينما الذين لديهم صعوبات كانت تقدر ب 43.75% يرجع ذلك لكون هناك نوع من اللامبالاة في البحث عن وسائل جديدة و متطورة في التقليل من هذه الصعوبات و كذلك عن عدم مقدرة الوسائل التي هي في متناولها لا توفي بالغرض ، و كذلك تبين هذه النسب عن وجود ضعف لإدارة العلاقات العامة في تسهيل الأتصال بينها و بين فرقها.



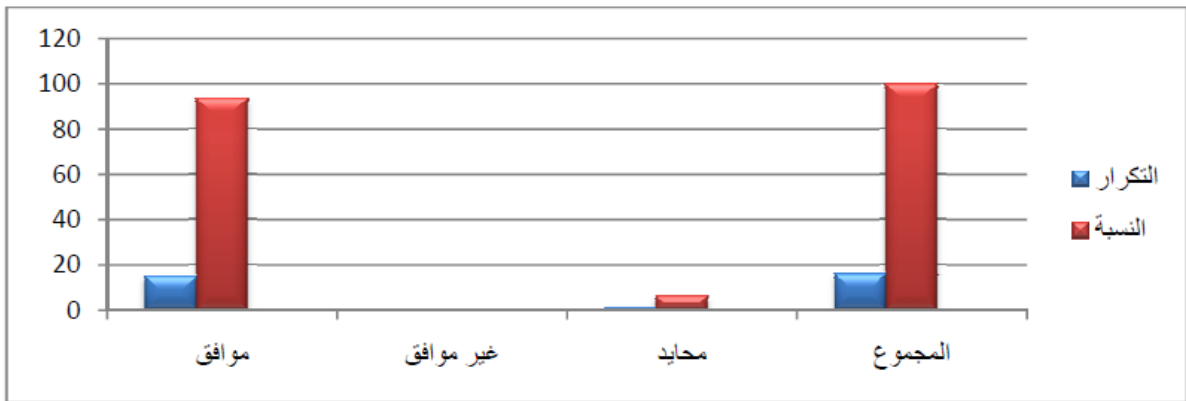
الشكل رقم (31): يمثل آراء الرؤساء عن وجود صعوبات في الأتصال مع الرابطة .

السؤال رقم(32): هل هناك للأتصال أهمية في حل مشكلاتكم الإدارية لديكم؟

الجدول رقم (32) : يبين التكرار و النسب المئوية حول وجود أهمية للإتصال في حل المشكلات.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	χ^2 الجدولة	القرار
موافق	15	93.75	26.376	0.05	2	5.991	توجد دلالة
غير موافق	00	00					
محايد	1	6.25					
المجموع	16	100					

كما يوضحه الجدول رقم (32) و يؤكد إختبار χ^2 نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولة و منه نستنتج أن الفرضية الصفرية مرفوضة و بالتالي دلالة إحصائية و التي تتجسد في كون نسبة الرؤساء الذين أكدوا أن للاتصال أهمية في حل المشكلات الإدارية و هذا بنسبة الأغلبية 93.75% لكون الاتصال لديهم هو وسيلة للحصول على المعلومات المطلوبة و الغير معروفة في حين يعد عامل مساهمة في قراءة التغذية الرجعية بين الإدارات الرياضية ، في حين أن هناك علاقة متداخلة بين ممارسة وظيفة الاتصال و ممارسة العلاقات العامة و التي تتطلب هذه الأخيرة ضرورة وجود اتصال فعال يترك الأثر لدى جمهورها في الأخير إلى حل المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء فرقها و سهولته تساهم في حل هذه المشكلات.



الشكل رقم (32): يبين التكرار و النسب المئوية حول وجود أهمية للاتصال في حل المشكلات

2- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات المطروحة:

2-1. مناقشة الفرضية الأولى :

الفرضية الأولى: تساهم العلاقة الحسنة بين إدارة العلاقات العامة و رؤساء الفرق في حل المشكلات الإدارية القائمة لرؤساء فرق كرة القدم.

بناء على نتائج الدراسة الميدانية و بعد تحليل الإستبيان اتضح لنا أن رؤساء الفرق الرياضية للكرة القدم يرون أن العلاقة الحسنة تنشأ عن طريق تلك المهارات الإتصالية عن جملة المثيرات لأفراد إدارة العلاقات العامة كما أشرنا لها في الجانب النظري مستدلين بتعريف الجمعية الدولية للعلاقات العامة ، و كذا تلك النشاطات و الأساليب التي تهدف إلى زيادة و تنمية العلاقة الحسنة معهم مثل ما تم تبيانه في الجدول رقم (7) الطي يصور لنا مقدار العلاقة الموجودة بين الإدارتين الرياضيتين ممثلة في الأفراد العاملين بهما و هذا من خلال فتح فضاء للتشاور و الإصغاء و الأهتمام بانشغلاتهم و مراعاة ظروفهم بكل موضوعية و مبادلتهم الأحرارم الذي يمكنهم من اخذ صورة ذهنية حسنة حيث بين الجدول رقم (10) بأن الفئة العظمي تحمل صورة حسنة عن المشرفين عن الإدارة الرياضية خاصة إذا تم التوصل إلى حلول لمشكلاتهم ، و يقر الجدول رقم (13) الأتجاه الصريح للرؤساء بموافقتهم على أنه مساعدة إدارة العلاقات العامة تمكن من بناء العلاقة الحسنة ، و على ضوء ما تقدم فإنه يمكن الأخذ بصحة الفرضية التي تسلط الضوء على حسن العلاقة القائمة بين إدارة العلاقات العامة للرابطة الجهوية في حل المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الفرق الرياضية بها.

2-2. مناقشة الفرضية الثانية :

الفرضية الثانية: يساهم الموقف الإيجابي لإدارة العلاقات العامة في حل المشكلات الإدارية لرؤساء كرة القدم

للتحقق من هذه الفرضية ارتأينا أولاً أن نتأكد من معرفة أو الإلمام بالموقف المتخذ من طرف إدارة العلاقات العامة للرابطة الجهوية حيث تم وضع مؤشرات في الجداول (14)(15)(17)(18)(19) من خلال معرفة حالة الجهاز الذي يهتم بدراسة المتعاملين الخارجيين مع الإدارة الرياضية و أزمنة التدخل لديه و التي تعكس لنا مقدار الدراسات المسحية المتخذة و أساليب تقديمها و التي تمحورت حول إجراء اجتماعات تنظيمية أو مراسلات في حين أظهرت أن هناك ضعف مسجل من حيث الأخذ بالمبادرة في الإبلاغ الحلول و التي تكون في مجملها بعد الطلب و هذا يبين وجود احتماليين.

● الإحتمال الأول إما إدارة العلاقات العامة للرابطة الجهوية لا تقوم بدورها في جمع المعلومات عن الواقع الإداري لفرقها الرياضية إلا بعد الطلب مما يسهل عليها الوصول إلى العلاقة الحسنة دون عناء و بالتالي فهي تخفي عجزها هنا في عدم تمكنها من القيام بدراسات معمقة و قلة التخطيط الوقائي بها.

● الأهتمام الثاني إما أن صعوبة التنبأ بالمشكلات الإدارية داخل فرقها الرياضية و سعي رؤساءها إلى تكوين صورة حسنة أيضا لدى إدارة العلاقات العامة للرابطة الجوية دون تمكن إدارة العلاقات العامة من تحليل العمل الإداري و المناخ الداخلي لفرقها و بالتالي هناك نوع من التحايل .

● و في كلتا الحالتين يتبين أن عملية العلاقات العامة للرابطة الجهوية لا ترقى إلى المستوي المطلوب باستثناء ما يمكن استثناءه في المشكلات الفجائية الغير معروفة سابقا و المشكلات المستعصية و المعروفة و التي تتطور إلى أن تكون أزمة داخل هذه الفرق ، و أيا كان من الأهتمامين صحيح فإن الوقوف إلى جانب الفرق أثناء وجود مشكلة إدارية هو موقف إيجابي يقتضي أن تكون كفاءة في تقديم حلول و بدائل للمشكلات الإدارية المطروحة لدى رؤساء الفرق للكرة القدم برابطة باتنة الجهوية لكرة القدم و التي تمثلت في:

● مشكلات مالية

● مشكلات التنظيمية و الوسائل البيداغوجية

● مشكلات في وظيفة الرقابة

● نقص في التأطير و المؤهلين المختصين.

مما دل على أن وظائف العملية الإدارية للفرق الرياضية تعاني من مشكلات متفاوت ينبغي على إدارة العلاقات العامة كما هو مبين في الجدول رقم(16) أن تقدم مختلف المعلومات و التوجيهات الدقيقة و المركزة مراعية فيها عامل الزمان و المكان لكي تكون أكثر فعالية ، كما أن غياب خطة واضحة المعالم للعمل الإداري الواجب القيام به ترك رؤسائنا في حالة من عدم الفهم و هذا ما أشار له ريمون سيمون أن " إتقان وضع الخطة يحمي المؤسسة من حالة عدم الفهم "، خاصة في الأوقات غير العادية و الطارئة ، و أظهرت الجداول (20)(21)(22) أن هناك إجماع لدى رؤساء الفرق كرة القدم برابطة باتنة الجهوية بان الموقف الإيجابي لإدارة العلاقات العامة بالرابطة الجهوية يمكن من حل المشكلات الإدارية لديهم هذا ما نستدل به في أنه يمكن الأخذ بصحة الفرضية الثانية و التي تجعل من أن الموقف الإيجابي لإدارة العلاقات العامة يساهم في حل المشكلات الإدارية لدى رؤساء فرقها للكرة القدم.

3-2. مناقشة الفرضية الثالثة :

الفرضية الثالثة: سهولة الاتصال بين إدارة العلاقات العامة ورؤساء فرق كرة القدم يساهم في حل المشكلات الإدارية لرؤساء الفرق لكرة القدم.

على ضوء نتائج الدراسة تبين أن جل الرؤساء اجمعوا للإتصال أهمية كبيرة في حل المشكلات الإدارية لديهم باعتبار أن إدارة العلاقات العامة للرابطة الجهوية لا تملك سلطة التغيير أو التدخل في شؤون المكاتب التسييرية للفرق الرياضية و الذي بحده التشرييع المعمول به في الجزائر ، فمن الضروري حسب رأيهم دائما أن تمكن إدارة العلاقات العامة من تسهيل هذه العملية الأتصالية لتنفيذ برامج هادفة تدعم و تثمن العمل الإداري على مستوى إدارتها و أيضا على مستوى فرقها. و تبين أيضا أن بالرغم من علم رؤساء الفرق بأهمية الجانب الإتصالي الإداري فإنهم لا يعطون في مجملهم الإعتبار المالي لتسهيله عن طريق توفير وسائله و تمكين أفراد متخصصين في العمل الإعلامي أو حتي فصله عن بقية الوظائف الإدارية الأخرى، و عليه فإنه يمكن الأخذ بصحة الفرضية المتمحورة حول إمكانية سهولة الإتصال في حل المشكلات الإدارية.

3-الاستنتاج العام :

على ضوء عرض و تحليل و مناقشة الدراسة تبين أن العلاقات العامة في الربطات الجهوية متواجدة من حيث الممارسة و تساهم بشكل كبير في حل المشكلات الإدارية لدى فرق الكرة القدم التابعة لتنظيمها لها من خلال تلك العلاقة الحسنة المتواجدة بين المشرفين على إدارة العلاقات العامة و إدارة فرقنا في رؤساء فرقنا للكرة القدم.

و كذلك بتوجدها كطرف إيجابي عند حدوث المشكلات من خلال الموقف الإيجابي الذي تتخذه من اجل تصحيح الممارسة و كشفت جملة المشكلات الإدارية فرقنا الرياضية للكرة القدم التي تفتقد لعدة ميكانيزمات علمية تعيق السير الحسن للعمل الإداري بها حيث تمحورت حول الموارد البشرية ذات الكفاءة في مختلف الأنشطة الإدارية بالإضافة إلى الموارد المالية و الوسائل التي أثرت بشكل مباشر على فعالية الإتصال الإداري الذي يمكن من تبادل المعلومات و التوجيهات لتجنب حالات الشلل و الأنسداد في وسط الإدارة الرياضية

باعتبارها القاعدة الأساسية للممارسة الرياضية التنافسية في مجال التربية البدنية و الرياضية بالجزائر.

4- التوصيات والاقتراحات :

من خلال النتائج التي توصلنا اليها ،طرحنا بعض التوصيات و الاقتراحات التي بينها :

- 1- اجراء حصص تكوينية لرؤساء فرق الرابطات الجهوية حول العلاقات العامة في الإدارة الرياضية .
- 2- توسيع الممارسة في إدارة العلاقات العامة داخل الرابطات الجهوية لكرة القدم الجزائرية .
- 3- تفعيل إدارة العلاقات العامة من خلال تذليل المشكلات الإدارية لرؤساء الفرق لكرة القدم .
- 4- تنويع العلاقات السائدة بين الرابطات الجهوية ورؤساء فرقها التي تنتمي إليها.
- 5- تقديم حلول للمشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الفرق الرياضية لكرة القدم لرابطة الجزائرية .
- 6- توضيح دور رؤساء فرق كرة القدم من نوع الممارسة في إدارة العلاقات العامة داخل الرابطات الجهوية.

الختامة

:

الختامة:

أظهرت الدراسة بشقيها النظري و التطبييا دارة العلاقات العامة دور فعال في التقليل من المشكلات الإدارية التي تواجهها الفرق الرياضية لكرة القدم. لكن تبين أن جهاز العلاقات العامة بالرابطات الجهوية يفتقر لكثير من البرامج و الرؤية الواضحة لما يجب فعله عند وقوع المشكلات الإدارية سواء في المرحلة الوقائية أو المرحلة العلاجية بالإضافة إلى هشاشة التركيبة الإدارية خاصة أنه تم الوقوف على كثير من المشكلات الإدارية داخل فرقنا الرياضية؛ في ظل تعطل نظام الاتصال الداخلي و الخارجي حيث يؤكد غالبية الرؤساء على تفعيله لمساعدة الأندية الرياضية لكرة القدم في حل المشكلات الإدارية التي تواجههم .

ويترتب على حاجة الرؤساء إلى التوجيه الجيد، وكذا إيجاد الحلول المناسبة لمشكلاتهم توفر جهاز يهتم بإنشغالهم و يعمل على تقديم التوجيهات وفق ما توصلت إليه دراستنا على أهمية العلاقة بين إدارة الأندية وإدارة الرابطة الجهوية فإنه ينبغي توطيدها وجعلها ترتقي إلى أسلوب المبادرة والمشاركة والإبداع و التنسيق في حل المشكلات الإدارية .بما في ذلك إتخاذ الموقف الإيجابي لإدارة العلاقات العامة فإنه يقتضي منها أن تكون على مستوى عالي من الدقة في تكوينه وبنائه وتحسينه وهو ما يعبر على كفاءة أفرادها ونجاعة إستراتيجيتها لتحقيق عامل البقاء لديها و معبر عن حسن سلوكها في بيئة عملها .أما في ما يتعلق بسهولة الاتصال فإن عمل إدارة العلاقات العامة كمثل يقتدى به لدى فرقها يعتبر مهم جدا ليتسنى لفرقنا محاكاة طريقتها وجعله قابل للتطبيق من خلال تزويد إداريها بكافة مقتضيات العمل الإتصالي

من وسائل وإطارات تعنى بالكفاءة والتجربة المتطلبة لتحقيق الغرض المنشود .لنصل إلى نقطة مهمة جدا يجدر الاهتمام بها ألا وهي فعالية الإتصال الإداري الذي يلائم طبيعة بيئة العمل ومتغيراته فهنا يمكن الإشارة إلى أهمية الدراسات العلمية المشخصة للحالات الإدارية لفرقنا وجمهورها من أجل تقديم تنبؤات مستقبلية علاجية لإدارة فرقنا.

قائمة المراجع:

قائمة المراجع:

• القرآن الكريم

- 1- محمد منير حجاب، المداخل الأساسية للعلاقات العامة: المدخل الاتصالي/دار الفجر للنشر والتوزيع/القاهرة/1995
- 2- رابح تركي، مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 84

- 3- إبراهيم إمام/ العلاقات العامة في المجتمع/ مكتبة الانجلو المصرية/ ط1/ 1981
- 4- إبراهيم عبد المقصود: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الشروق، القاهرة، 1981
- 5- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة (الرياضية) العلاقات العامة- التنمية الإدارية- التسويق والتمويل في المجال الرياضي- السياحة مصدر لتمويل الرياضة، (دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية 2004 ..
- 6- أبو النصر مدحت محمد، مفهوم الأزمات منظور إداري واجتماعي، مجلة العربية للدراسات الأمنية و التدريب، أكاديمية نايف . العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 1999
- 7- أحمد إبراهيم أبوسن/ العلاقات العامة في الدولة الحديثة/ المطبعة العصرية / دبي 1986/
- 8- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، جامعة بنها، مصر، 2000
- 9- أماني قنديل، تنمية الموارد البشرية والقدرات التنظيمية للمنظمات الأهلية العربية دراسة لواقع ومستقبل تدريب الجمعيات في .العالم العربي، دار المستقبل العربي، القاهرة، 1998
- 10- إيهاب أحمد مدحت، إسهامات تكنولوجيا المعلومات في تفعيل أداء المنظمات الأهلية، قدمت في مؤتمر الجمعيات الأهلية .وتحديات القرن الحادي والعشرين، الإتحاد العام للجمعيات و المؤسسات الأهلية، القاهرة، مصر، 2000
- 11- بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، 2000
- 12- جميل، أحمد خضر/ العلاقات العامة/ الطبعة الأولى/ الأردن/ دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة/ 1988
- 13- حسن أحمد الشافعي، سوزان أحمد علي مرسي، مبادئ البحث العلمي في التربية البدنية و الرياضية، منشأة المعارف، بالإسكندرية، مصر، 1999
- 14- حسن أحمد الشافعي: التنظيم الدولي للعلاقات الرياضية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998
- 15- حسن احمد الشافعي، سوزان أحمد علي مرسي: ميدان البحث العلمي، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1999
- 16- حسن الشافعي، إدارة العلاقات العامة في الاندية الرياضية، مجلة كلية التربية البدنية الزقازيق، العدد 19 1992
- 17- حسن، الحلبي/ مبادئ في العلاقات العامة/ بيروت/ منشورات عويدات/ ط1/ 1980م
- 18- حسين عبد الحميد أحمد، رشوان/ العلاقات العامة من منظور علم الاجتماع/ الإسكندرية/ المكتب الجامعي الحديث/ 1993م

- 19- حمدي عبد الحارث، البخشونجي/العلاقات العامة في الدول النامية/مصر/المكتبة الجامعية/2000
- 20- الحماوي محمد رشاد، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1993
- 21- الدهان أميمه، إدارة الأزمات في المنظمات، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، □لد الخامس، العدد الرابع، 1989 .
- 22- سالم فؤاد، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، 1992
- 23- سمحي محمد القحطاني، دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات و الكوارث، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2003
- 24- السيد حسن شلتوت وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1988
- 25- الشافعي محمد، إستراتيجية إدارة الأزمات و الكوارث، مركز المحروسة للبحوث و التدريب و النشر القاهرة، 2001
- 26- شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن ، 2008
- 27- الشعلان فهد أحمد، إدارة الأزمات "الأسس، المراحل، الآليات"، ط2 ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2002
- 28- شمس الدين عبد الله، مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، دون نشر، دمشق، 2005
- 29- صالح خليل ،أبوصباغ/العلاقات العامة والاتصال الإنساني/الأردن/دار الشروق/الطبعة الأولى/1998
- 30- صفوت محمد العالم/ فنون العلاقات العامة/القاهرة/دار الهاني للطباعة والنشر /2002م
- 31- عبد الحي محمود صالح و جلال الدين عبد الخالق، السيد رمضان/ العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية/ القاهرة/ دار المعرفة الجامعية/ 2000
- 32- عبد السلام أبو قحف/أساسيات الإدارة الإستراتيجية/مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع/مصر/ط2/1997م
- 33- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي (ط1)، القاهرة، 2001
- 34- عقيلي عمر وصفي، الإدارة) أصول وأسس ومفاهيم(، دار النشر والتوزيع، عمان، 1997
- 35- على عجوة /الأسس العلمية للعلاقات العامة/ عالم الكتب/ القاهرة، ط3/ 1985م

- 36- علي السيد الباز/العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية/الكويت/أكاديمية سعد العبد
الله/2001
- 37- فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة ، أسس البحث العلمي ، مكتبة ومطبعة
الإشعاع الفنية، 2002 ، الإسكندرية
- 38- فهمي محمد العدوي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر
والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
- 39- فؤاد الشيخ سالم وآخرون/المفاهيم الإدارية الحديثة/عمان الأردن/مركز دار
الكتب/ط5/1995
- 40- كرمية إبراهيم، العلاقات العامة في المؤسسات السياحية، أطروحة ماجستير،
جامعة الجزائر، 2005
- 41- محفوظ أحمد، جودة/إدارة العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات/مؤسسة زهران
للنشر والتوزيع/الأردن/1997
- 42- محمد حسن علاوي، أسامة راتب: البحث العلمي، دار الفكر العربي، ط2،
القاهرة، 1999
- 43- محمد عبد الله عبد الرحيم/ العلاقات العامة/القاهرة / 1988م/ط1
- 44- محمد فريد الصحن، العلاقات العامة (المبادئ و التطبيق) (بيروت،الدار
الجامعية، 1988
- 45- محمد قيراط/العلاقات العامة في الإمارات العربية المتحدة/الكويت/مكتبة الفلاح
للنشر والتوزيع/ط1/2006
- 46- محمد مختار عثمان/مبادئ علم الإدارة العامة/بنغازي/منشورات جامعة
قاريونس/ط1/1990
- 47- محمد منير حجاب ، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع،
القاهرة، مصر، 2007
- 48- محمد منير حجاب وسحر محمد وهي/المداخل الأساسية للعلاقات
العامة/القاهرة/دار الفجر للنشر والتوزيع/1992
- 49- محمود الجوهري/ الاتجاهات الجديدة في العلاقات العامة/مكتبة الانجلو
المصرية/ 1971م/ط1
- 50- محي محمد حسن وسمير حسن منصور/العلاقات العامة والإعلام في الدول
النامية/المكتب الجامعي الحديث/الإسكندرية/1985
- 51- محي محمود حسن ود.سمير حسن منصور/العلاقات العامة والإعلام في الدول
النامية/المكتب الجامعي الحديث/الإسكندرية، 1985
- 52- مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية
للنشر، ط1 ، عمان، 2002

- 53- مصطفى الدميري/العلاقات العامة في عصر النبوة/جدة/دار المنارة للنشر والتوزيع/1988
- 54- هاني بن ناصر أراجحي ، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، دراسة ميدانية على إدارة جوازات الصفر جدة، رسالة ماجستير، إشراف ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم .الأمنية، 2003

الجرائد و المجالات :

- 55- منصور تحسين،العلاقات العامة ومعالجة الأزمات في المنظمات الإدارية،المجلة التونسية لعلوم الإتصال،العدد 57 :،تونس،1995
- 56- منصور عثمان مُحَمّد زين / المنظور الإسلامي للعلاقات العامة /دراسة منشورة بمجلة دراسات دعوية العدد (15)يناير2008م
- 57- الجريدة الرسمية الجزائرية، المادة 48 ،العدد 52 ، الصادرة بتاريخ 18 غشت سنة2004

ملخص الدراسة

1-عنوان الدراسة: دور العلاقات العامة في الرابطات الجهوية في حل المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء فرق كرة القدم

2-أهداف الدراسة :

1-واقع الممارسة في إدارة العلاقات العامة داخل الرابطات الجهوية لكرة القدم " الرابطة الجهوية باتنة "

2-فعالية إدارة العلاقات العامة من خلال تذليل المشكلات الإدارية لرؤساء الفرق لكرة القدم .

3-نوع العلاقة السائدة بين الرابطات الجهوية ورؤساء فرقها التي تنتمي إليها.

3-مشكلة الدراسة : ما هو دور العلاقات العامة في حل المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء فرق كرة القدم ؟

4-فرضية الدراسة العامة : تلعب إدارة العلاقات العامة للرابطات الجهوية دورا مهما في حل المشكلات التي تواجه

رؤساء فرق كرة القدم

الفرضيات الجزئية :

1-تساهم العلاقة الحسنة بين إدارة العلاقات العامة و رؤساء الفرق في حل المشكلات الإدارية القائمة لرؤساء فرق كرة القدم.

2- يساهم الموقف الإيجابي لإدارة العلاقات العامة في حل المشكلات الإدارية لرؤساء كرة القدم.

3-سهولة الاتصال بين إدارة العلاقات العامة ورؤساء فرق كرة القدم يساهم في حل المشكلات الإدارية لرؤساء الفرق لكرة القدم.

5- إجراءات الدراسة الميدانية :

1-5 العينة : شملت بعض رؤساء فرق كرة القدم التي تنشط في الرابطة الجهوية لكرة القدم باتنة . .

2-5 المجال الزمني والمكاني : انطلقت هذه الدراسة ابتداء من 2017/01/04 ودامت قرابة 5 أشهر ، اي الى غاية

شهر ماي 2017 . وقد أجريت هذه الدراسة على مستوى الفرق التي تشرف عليها الرابطة الجهوية لكرة القدم باتنة

3-5 المنهج المستخدم : كان استخدامنا للمنهج الوصفي لكونه يتطابق لمثل هذه الدراسات .

4-5 الأدوات المستعملة في الدراسة : استعملنا الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات والبيانات .

6- النتائج المتوصل إليها :

إن العلاقات العامة في الرابطات الجهوية متواجدة من حيث الممارسة و تساهم بشكل كبير في حل المشكلات الإدارية لدى فرق الكرة القدم التابعة لتنظيمها لها من خلال تلك العلاقة الحسنة المتواجدة بين المشرفين على إدارة العلاقات العامة و إدارة فرقنا في رؤساء فرقنا للكرة القدم.

7- اقتراحات :

من أهم الاقتراحات التي توصلنا إليها :

1- اجراء حصص تكوينية لرؤساء فرق الرابطات الجهوية حول العلاقات العامة في الإدارة الرياضية .

2- توسيع الممارسة في إدارة العلاقات العامة داخل الرابطات الجهوية لكرة القدم الجزائرية .

3- تفعيل إدارة العلاقات العامة من خلال تذليل المشكلات الإدارية لرؤساء الفرق لكرة القدم .

4- تنويع العلاقات السائدة بين الرابطات الجهوية ورؤساء فرقها التي تنتمي إليها.